



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

## **MARKETING DE RELACIONAMENTO**

**FLÁVIA ROBERTA PASSOS DIAS BEZERRA**  
**Matrícula Nº 995144/0**

**Brasília/DF, junho de 2005.**

**FLÁVIA ROBERTA PASSOS DIAS BEZERRA**

## **MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCeub - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi.

**Brasília/DF, junho de 2005.**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA COMISSÃO</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. : Marcelo Gagliardi	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof. (a):	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof. (a):	
<b>MENSÃO FINAL:</b>	

**Brasília/DF,..... de.....de 2005.**

“- (...) Que quer dizer cativar?

- É uma coisa muito esquecida, disse a raposa. Significa criar laços...

- Criar laços?

- Exatamente, disse a raposa. Tu não és ainda para mim senão um garoto inteiramente igual a cem mil outros garotos. E eu não tenho necessidade de ti. E tu não tens também necessidade de mim. (...) Mas, se tu me cativas, nós teremos a necessidade um do outro. Serás para mim único no mundo. E eu serei para ti única no mundo...”

Antoine de Saint-Exupéry

Aos meus pais, por serem o meu porto seguro, transmitindo-me paz e tranquilidade nos momentos difíceis.

A minha filha, Kannanda, e ao meu marido, Wellington, pelo, companheirismo, respeito, compreensão e acima de tudo, pelo amor.

Aos meus irmãos, Maravilhosos, por participarem deste projeto, de maneira muito alegre e harmoniosa.

Agradecimentos,

A Deus, por permitir a realização deste sonho.

Aos meus pais e irmãos, família linda, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me incentivando em todos os momentos.

A minha filha maravilhosa e ao meu marido, Wellington, simplesmente por tudo.

Aos amigos, Edson, Ana Cecília, Noilda, Otávio e Djalma, pelas palavras positivas e ajuda operacional.

Ao meu primo Francisco pela amizade.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, pois sem a ajuda do qual este trabalho não teria se concretizado.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	1
1.1. Tema	2
1.2. Delimitação do tema	2
1.3. Justificativa da escolha do tema	3
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo Geral	5
1.4.2. Objetivos Específicos	6
<b>2. METODOLOGIA</b>	7
2.1. Métodos de Abordagem	7
2.2. Métodos de Procedimentos	8
2.3. Técnicas de Pesquisa	8
<b>3. EMBASAMENTO TEÓRICO</b>	9
3.1. <i>Marketing</i>	9
3.2. Administração de <i>marketing</i>	13
3.3. Composto de <i>marketing</i>	14
3.3.1. Produto	16
3.3.2. Preço	18
3.3.3. Praça	20
3.3.4. Promoção	22
3.4. <i>Marketing</i> de relacionamento	24
3.4.1. Qualidade	29
3.4.2. Satisfação	31
3.4.3. Fidelização	34
<b>4. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	37
4.1. Estudo de caso: Unibanco Corporate	37
4.2. Estudo de caso: Avon	42
<b>5. CONCLUSÃO</b>	46
<b>6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES</b>	50
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	51
<b>ANEXOS</b>	55
A. Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro	56

<b>B.Avon chama... e a mulher moderna atende.....</b>	<b>63</b>
---	-----------



## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

4 P's Composto Mix de marketing de promoção, preço, ponto de venda e produto.

CRM – *Customer relationship management*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UniCEUB – Centro Uiversitário de Brasília

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura nº 1 - Composto de marketing.....	15
Figura nº 2 - Definição de satisfação.....	33

## RESUMO

A presente monografia acadêmica versa sobre o Marketing de Relacionamento como uma ferramenta estratégica na conquista de posições singulares no mercado. Este trabalho teve como principais objetivos a identificação dos conceitos sobre marketing, administração de marketing, composto de marketing, marketing de relacionamento, qualidade, satisfação e fidelização, bem como análise desses conceitos em relação às expectativas dos clientes e a melhoria do desempenho organizacional como fatores relevantes na retenção dos consumidores e a apresentação dos benefícios alcançados por meio do marketing de relacionamento, isto tudo em relação a dois casos práticos. Trata-se de um estudo de caso do Unibanco Corporate e da Avon, como veículos para validação dos objetivos neste trabalho acadêmico, utilizando como metodologia de abordagem o método dedutivo e como procedimento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica. O marketing de relacionamento deve ser praticado continuamente pelas empresas, a fim de que compreendam as necessidades dos consumidores, ofereçam produtos e serviços de qualidade de maneira personalizada e única, por meio de momentos mágicos, para que conquistem a confiança do cliente, e garantam um lugar cativo na memória do consumidor que é exigente em meio a tanta variedade ofertada no mercado, para que construam relacionamentos com benefícios mútuos a fim de que se tornem significativos e extensivos a toda a sociedade.

# 1. INTRODUÇÃO

A fim de cumprir as exigências do UniCEUB, Centro Universitário de Brasília, para obtenção do grau bacharel em Administração, realizou-se esta monografia acadêmica, desenvolvendo um estudo sobre os fundamentos de marketing e suas especificações.

Associando os conhecimentos adquiridos durante o curso de administração, especificamente da disciplina de marketing, buscou-se fazer uma análise no sentido de conhecer as condições do marketing de relacionamento, e sua implicação num processo contínuo de conquistar e fidelizar clientes.

De forma que, ao atrair o consumidor para dentro da empresa visando atender suas necessidades e superar suas expectativas, o intuito é o de evidenciar que a satisfação depende diretamente da qualidade do atendimento realizado antes, durante e depois do serviço prestado ou produto adquirido.

Com o aumento gradativo da concorrência e do espírito seletivo do consumidor, as organizações são obrigadas a melhorarem a qualidade e adaptarem os seus produtos e serviços às modificações de um mercado em transição, que dirige e coordena suas atividades em função das necessidades e desejos dos consumidores.

Para tanto é necessário conhecer o cliente, ouvi-lo, utilizar essas informações para melhor servi-lo e manter continuamente contato com ele, ou seja, se comunicar, dessa forma a empresa aumentará sua lucratividade desenvolvendo produtos e serviços ideais para seu mercado.

As organizações precisam estar preparadas para administrar as necessidades, perspectivas e angústias do mercado, e uma maneira eficiente é

planejar e traçar estratégias de forma que alcance os seus objetivos, metas e satisfaça os anseios dos seus clientes, desta forma garantirá vantagem competitiva.

Vantagem esta que deve mostrar benefício para ambos, empresa e cliente, para que se torne de fato uma cadeia de relacionamento agregadora de valores, e principalmente que funcione como uma estratégia de posicionamento e diferenciação no mercado competitivo.

Portanto, a primeira parte desta monografia constitui-se na definição e justificativa do tema em estudo, elaboração de objetivos gerais e específicos, levantamento de problemas sobre a importância de se demonstrar o marketing de relacionamento como uma estratégia de diferenciação no atendimento, independentemente do público-alvo.

Para a concretização deste trabalho, a metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, pois se baseou em materiais já elaborados. Com o intuito de ampliar e generalizar os conceitos adquiridos utilizou-se o método dedutivo, partindo de teorias e leis gerais, para a análise da importância e da configuração do marketing de relacionamento como um diferencial competitivo que altera a estratégia das empresas de forma positiva.

### **1.1. Tema**

Marketing de relacionamento.

### **1.2. Delimitação do tema**

Marketing de relacionamento: qualidade, satisfação e fidelização.

### **1.3. Justificativa da escolha do tema**

Este estudo surgiu de observações e leituras a respeito da alta qualidade exigida pelos consumidores ao mesmo tempo em que demonstram insatisfação quanto aos produtos/serviços prestados. O que leva a supor que as organizações de um modo geral, não demonstram preocupações com a qualidade do atendimento ao cliente, e tampouco em definir metas, princípios, procedimentos e métodos que determinem as ações de efeitos e resultados para garantir bom posicionamento competitivo.

Partindo deste pressuposto e com objetivo de estudar as aplicações dos fundamentos de marketing de relacionamento para a satisfação do consumidor, percebe-se que as empresas que se concentram em desenvolver vínculos relacionais com seu cliente estão em melhor posição para identificar novas oportunidades e estratégias em longo prazo, o que leva os mesmos a voltar, comprar mais e manterem-se fiéis.

Para se criar e manter uma relação sólida é uma tarefa árdua e difícil, porém, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, ainda que com segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade dos mesmos, principalmente devido à rápida transformação tecnológica, a concorrência acirrada e a exigência cada vez maior da qualidade.

Portanto, o marketing de relacionamento possibilitará as empresas e ou organizações, desenvolverem estratégias de marketing com base em combinações de produto, preço, promoção e distribuição a fim de se estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes e intermediários como forma de obter vantagem competitiva.

Sustentado no fato de que, as organizações estão seguindo uma orientação para o mercado adaptando seus produtos às estratégias dos clientes, praticando o marketing adaptativo, que utiliza a integração do gerenciamento das fontes de contato dos clientes com a organização, e a difusão das informações referentes às áreas funcionais da organização para se alcançar a fidelização dos clientes.

O grande desafio é a criação e não apenas a penetração de mercado, encarando o marketing como um processo e não somente como táticas promocionais, de forma que a visão do consumidor, do empresário, gerente, chefe de equipes e funcionários, esteja voltada para a qualidade sem enfatizar tanto a quantidade, o que acarreta em um trabalho de todos para todos.

Este desenvolvimento de relações, que luta para sobreviver em um mercado dinâmico, precisa desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado.

Clientes e fornecedores influenciam as mudanças dos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.

Isso significa dizer que as organizações devem ter um conhecimento tal de seu público a ponto de toda a corporação conseguir enxergar o produto/serviço da mesma forma que seus clientes, isto é, as empresas bem sucedidas têm que estar dispostas a adaptar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes.

As empresas necessitam aprender a lucrar com os seus clientes fiéis. Se preocupar mais com a qualidade dos seus clientes do que com a quantidade. Procurar construir uma teia de relacionamentos que envolva todos seus públicos para criar os valores desejados por eles.

Entendendo a mente do consumidor, analisando as percepções e determinando estratégias que permitam atender melhor suas necessidades, fará dos mesmos verdadeiros fãs da organização e do que ela oferece.

Com o marketing de relacionamento, portanto será possível oferecer um tratamento diferenciado e personalizado aos clientes por meio da qualidade, satisfação e fidelização, associados ao aprendizado organizacional e a tecnologia da informação, que a empresa poderá observar com os olhos de seus clientes, descobrindo o que eles querem ou não efetivamente, alcançando um posicionamento privilegiado no mercado competitivo.

#### **1.4. Objetivos**

O objetivo geral conforme Parra Filho e Santos (2000:62), “deve conter dados que relatem o assunto da pesquisa sem se preocupar em mostrar o que se pretende identificar com o desenvolvimento do trabalho”. Deve-se procurar passar uma visão geral do assunto da pesquisa.

Ainda na visão de Parra Filho e Santos (2000:62):

Os objetivos específicos têm a necessidade de expor o motivo central da pesquisa, identificando a questão de profunda relevância da investigação científica, de maneira que demonstre o que se desejada apresentar dentro do tema preposto, em alguns casos o primeiro parágrafo da redação contém o elemento central.

##### **1.4.1. Objetivo Geral**

- ✓ Demonstrar o papel do marketing de relacionamento como uma ferramenta estratégica da qualidade, satisfação e fidelização de clientes, na conquista de posições singulares no mercado.



#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ▼ Identificar os conceitos sobre marketing, administração de marketing, composto de marketing, marketing de relacionamento, qualidade, satisfação e fidelização;
- ▼ Analisar esses conceitos em relação às expectativas dos clientes e a melhoria da performance organizacional como fatores relevantes na retenção dos consumidores;
- ▼ Apresentar os benefícios alcançados por meio do marketing de relacionamento, como uma estratégia de posicionamento.

## **2. METODOLOGIA**

Enfoca as metodologias utilizadas que auxiliam a busca de informações para o desenvolvimento deste trabalho, com o objetivo de traçar os meios pelos quais o estudo deve percorrer até chegar ao objetivo esperado.

Segundo Andrade (2003:129) metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Dentre os vários caminhos existentes para chegar-se ao conhecimento, será utilizado neste trabalho a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002:44) “é uma pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos”.

### **2.1. Métodos de Abordagem**

O método utilizado para a investigação do fenômeno é o dedutivo que segundo Gil (2002:131), “leva à conclusão que, partindo de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares”.

Neste método utilizou-se um grupo de intenções particulares contidas em verdades gerais absolutas, ou seja, através de instruções, verificou-se aquilo que é dito da situação real e atual, no que se refere ao relacionamento cliente e empresa para a afirmação de conhecimentos que estarão implícitos na devida ocorrência.

Complementando o método dedutivo, conforme Medeiros (1999:43), “parte de enunciados gerais dispostos em ordem, com premissas de um raciocínio para chegar a uma conclusão”.

## 2.2. Métodos de Procedimento

O método de procedimentos selecionado para este estudo foi o monográfico ou estudo de caso que de acordo com Rosiu *et al* (2003:24), “a partir de uma realidade segmentada procuram-se generalizações”.

O estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, que nessa situação é entendido como uma empresa, com caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000:49).

Segundo Gil (2002:137) estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Partindo deste princípio, percebe-se que o estudo de caso refere-se a um intenso exame de uma situação particular, caracterizado pela capacidade de lidar com uma variedade de plausíveis instrumentos de análise.

## 2.3. Técnicas de Pesquisa

É a forma como o trabalho foi desenvolvido, como os objetivos foram analisados, como os dados foram coletados na prática e como o raciocínio irá caminhar.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de dois estudos de caso, do Unibanco Corporate e da Avon, coletados respectivamente do site Bretzke (disponível em [www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart\\_finmkrbalas.doc](http://www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart_finmkrbalas.doc), acesso em 10/04/2005) e da revista HSM Management 36 janeiro-fevereiro 2003, p.8-13 e juntados no apêndice (vide p.39).

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Visando melhor compreensão do tema abordado, utilizou-se estudo sistematizado baseado em documentos bibliográficos e publicações disponíveis na *internet*, que possibilitou melhor análise e elaboração deste trabalho acadêmico.

Esta parte do trabalho enfoca os conceitos de marketing, bem como suas estratégias, a administração de marketing e o marketing de relacionamento enfatizando a necessidade da qualidade dos produtos e serviços em um ambiente competitivo, a satisfação a partir da confirmação e superação das expectativas dos clientes, bem como a conquista e a confiança, de maneira que o cliente se torne envolvido com a organização para o alcance da fidelização.

#### 3.1. Marketing

A expressão anglo-saxônica *marketing*, deriva do latim *mercare* e também do termo *market*, que quer dizer mercado, definindo assim o ato de comercializar, compra e venda, de produtos na antiga Roma. O objetivo maior dos homens no passado era o de obter alimento e vestuário para si e sua família. Com o passar do tempo eles perceberam que era possível trocarem produtos que tinham em excesso por outros que lhes fossem mais úteis, começando desta forma as primeiras relações de comércio conhecidas como escambo.

Com o aperfeiçoamento destas transações, surgiu a moeda, o que provocou o surgimento de novas forças produtivas e organizações de pessoas, as empresas. Com o passar do tempo os pesquisadores constataram, que o sentido do comércio é realmente para satisfazer algum tipo de necessidade do consumidor.

Já no século XX Taylor inicia uma nova era com a criação da chamada Administração Científica que entre seus mais importantes princípios pregava a substituição de regras rudimentares praticadas até então pela ciência. São os primeiros passos para o desenvolvimento da arte de administrar.

Depois dele veio à administração Clássica, uma forma de administração que leva em conta a racionalização do trabalho, desenvolvida através de Henry Fayol, e que pregava a divisão dos setores de uma empresa como forma de melhorar seus resultados.

Em seguida através de Mayo surgiu a Escola Humanística, que se voltou para a conciliação entre empregador e empregado, no sentido de que as atitudes de ambos são mais importante para a produtividade e a eficiência, de acordo com o *site* da ABBRA Comunicação Empresarial Ltda (disponível em [www.abbra.eng.br/resumos7.doc](http://www.abbra.eng.br/resumos7.doc)), acesso em 13/03/2005).

Com o final da Segunda Guerra Mundial, a tecnologia e a capacidade produtiva aumentaram muito, e com isso o surgimento de produtos, tecnologicamente, avançados. É neste período que surge a administração mercadológica, aplicada à administração de qualquer nível em todo e qualquer tipo de instituição.

A definição de marketing mais comumente usada é a de que é uma atividade de vendas destinada à colocação no mercado de produtos ou serviços pelas organizações a fim de serem consumidos por outras empresas ou pessoas, e mais do que conquistar clientes, o intuito maior dessa atividade é o lucro.

Segundo Cobra (2003:20), “marketing é uma forma de sentir as oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços”. Demonstrando desta forma que o marketing está deixando de ser a penas uma ferramenta de

convencimento do consumidor e transmissão de mensagens e formulações, para se tornar um verdadeiro integrador dos interesses do cliente.

A atividade de fazer mercado e colocar junto ao mercado consumidor os produtos da empresa (SINCLAYR, 1995:192).

O marketing é definido por Kotler (1999:03), “como sendo o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Desta maneira fica evidenciado que o marketing vai além da simples troca de mercadorias e serviços, e que há uma interação muito maior das organizações com o seu consumidor no que tange os desejos e as necessidades, implícitas e explícitas, dos mesmos, procurando assim, a possibilidade de satisfação por meio da qualidade neste processo de valor, onde o relacionamento do cliente com a empresa se torne de longo prazo.

A definição de marketing, de acordo com o *site* da ABBRA Comunicação Empresarial Ltda (disponível em [www.abbra.eng.br/resumos7.doc](http://www.abbra.eng.br/resumos7.doc)), acesso em 13/03/2005) é:

O termo Marketing, é utilizado para definir a filosofia de gestão de negócios, empresariais ou pessoais, que tem como premissa, a pesquisa e a identificação das necessidades, anseios, desejos e problemas do mercado consumidor, e a oferta de produtos e serviços que satisfaçam as carências identificadas. O foco de toda a ação de Marketing é, pois, obter e manter clientes. O momento em que se vive atualmente devido à revolucionária evolução ocorrida, que produziu um mundo complexo e extremamente competitivo, com técnicas bem desenvolvidas e ao alcance de muitos, para exatamente buscar e atrair clientes, é preciso também alcançar o mesmo patamar e ainda ir além no que concerne à manutenção deles. Estudos indicam que é mais econômico para a empresa trabalhar na manutenção dos clientes que possui que buscar atrair novos clientes no mercado, ou pior ainda, buscar reconquistar clientes perdidos.

Conforme Gordon (2001:32), marketing “é definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização”.

Demonstrando desta forma que, a satisfação do consumidor pode ser medida pelo desempenho do produto ou serviço em relação ao que o mesmo espera do que lhe é ofertado.

De acordo com a American Marketing Association, marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam, metas individuais e organizacionais (CHURCHILL e PETER, 2003:04).

Evidenciando que a participação, integrada, da organização e do cliente, na troca, desencadeia a satisfação pessoal de acordo com o contexto de cada um e o comprometimento na identificação de novos perfis e necessidades, que precisam ser percebidas e atendidas.

Segundo Pires (1998:8), marketing “consiste na gestão de relação que qualquer organização tem com o mercado onde atua, no sentido de atingir os objetivos que persegue e satisfazer as necessidades do mercado”.

Desta forma quando uma empresa oferece maior valor ao cliente e consegue a preferência destes por seus serviços e produtos, é percebida uma vantagem competitiva em termos de estratégias de diferenciação e habilidades interpessoais.

O conceito de marketing na opinião de Mckenna (1992:03) é:

O Marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existente na organização.

Portanto, o marketing da empresa deve ser revisto com base nos olhos dos clientes, isto é como eles vêem os produtos e serviços da empresa. É o foco do cliente na empresa, mais importante do que o foco da empresa no cliente (COBRA,

2000:49). O que desencadeia a eficiência das empresas, que buscam oferecer vários produtos para o mesmo consumidor, recompensando a fidelidade.

### **3.2. Administração de Marketing**

A administração de marketing é o processo de estabelecer metas de marketing para uma organização e planejar, implementar e controlar as estratégias para alcançá-las (CHURCHILL e PETER, 2003:18). Tornando necessário o envolvimento da empresa como um todo, no que tange ao que as mesmas fazem e devem fazer para a criação de valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais.

Conforme Benett (1995) *apud* Kotler (1998:32) a “administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Na visão de Sandhusen (1998:23), administração de marketing é “análise, planejamento, implementação, monitorização e controle de programas desenhados para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para atingir objetivos organizacionais”.

Administração de marketing é a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor de comercialização de uma empresa (SILVA, 1981:108).

Portanto, a administração de marketing pode ser executada em qualquer mercado, onde sua tarefa é a de influenciar o nível, o tempo e a composição da demanda.



Inclui o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, o entendimento de clientes e mercados, o desenvolvimento do composto de marketing e a implementação e controle de atividades de marketing de modo que o valor para o cliente se torne de fato a diferença entre as percepções dos mesmos quanto aos benefícios e custos de comprar e usar determinados produtos ou serviços.

### **3.3. Composto de marketing**

As empresas devem constantemente rever o *marketing* que praticam, de forma a reavaliar e reformular suas estratégias promocionais, de preços, de distribuição e vendas.

De acordo com Churchill e Peter (2003:18), composto de marketing, são “as ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais”.

Para rever o marketing da empresa, nada melhor que o gerente de marketing passar por comprador misterioso e sentir de que forma o consumidor é tratado (COBRA, 2000:38).

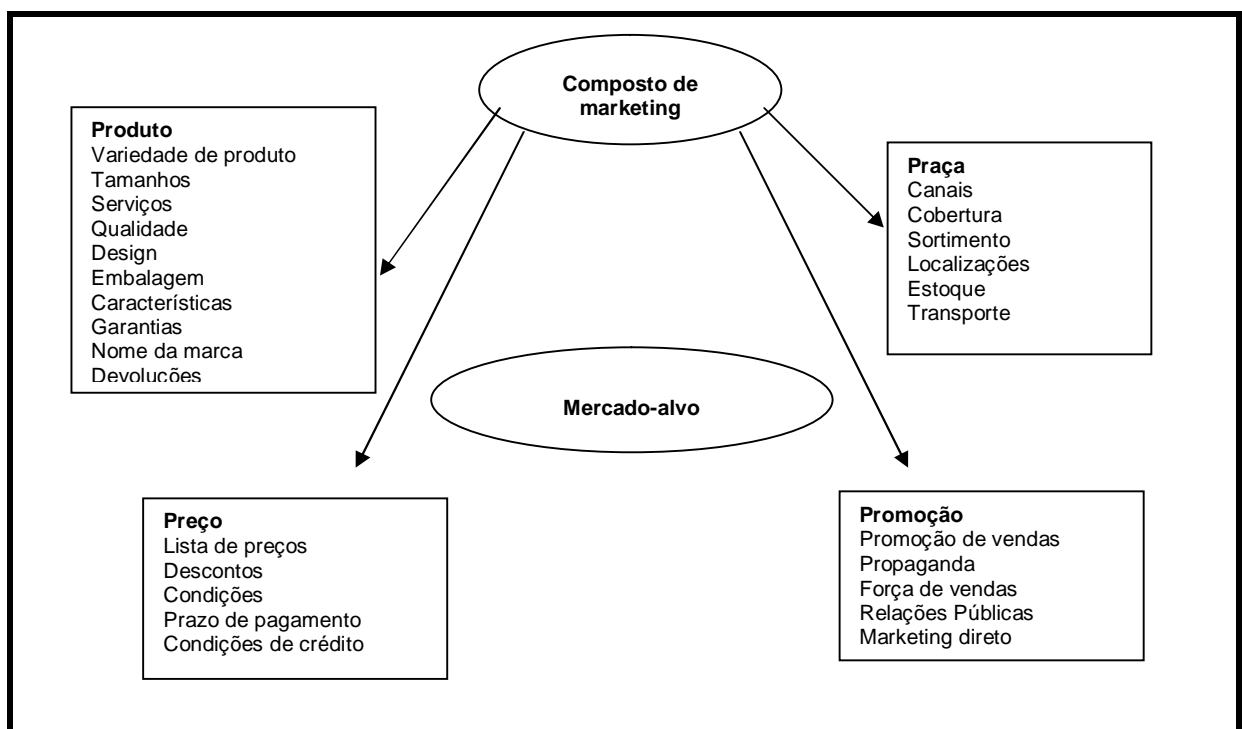
Uma vez que mix de marketing das organizações é um conjunto de itens para seduzir, onde o mercado deve ser o grande patrão da empresa, e a consciência disto tudo, tem um único objetivo, a satisfação dos clientes, entendendo que os lucros serão gerados através desta satisfação dos desejos e necessidades do consumidor.

O composto de marketing é conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 1998:97). Evidenciando a necessidade de cativar os clientes de forma que a empresa tenha a

obrigação de criar valor aos mesmos, tornando a negociação um momento mágico através do mix de marketing.

Para Hooley *et al* (2001:43), o composto de marketing, ou mix de marketing é “constituído pelos produtos, preço, promoção e distribuição e é o meio pelo qual a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço no mercado”.

FIGURA 1: Composto de marketing



Fonte: Adaptado pela aluna Flávia Roberta Passos Dias Bezerra de Monografia Acadêmica a partir de Kotler (1998:97).

Portanto os 4 p's associados ao marketing de relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados, preços que variarão conforme as preferências e os preceitos dos clientes, promoções que trarão ao cliente a oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará e distribuições que serão consideradas a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora oferta.

### 3.3.1. Produto

A definição de como o produto deve ser, conforme Cobra (2000:39) é o seguinte abaixo:

Deve ser revisto quanto ao seu design e embalagem para respeitar o que o cliente espera dele em termos de desempenho e realização de expectativas. O produto precisa ser mágico para encantar as pessoas, sendo, portanto um objeto de desejo.

O planejamento do produto não é outra coisa senão dar ao que se pretende produzir as características próprias e necessárias a fim de satisfazer aos desejos dos consumidores (SILVA, 1981:114). A idealização do produto deve estar voltada para os clientes, que devem fazer parte deste processo de planejamento.

Segundo Kotler (2002:126), “uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele”.

Os produtos de consumo possuem uma amplitude de possibilidades, por este motivo, são agrupados de acordo com as decisões de compra do consumidor. De acordo com Churchill e Peter (2003:234) os produtos classificam-se em:

- § Produtos de conveniência – que são aqueles comprados com frequência, com tempo e esforço mínimo;
- § Produtos de compra comparada – são produtos mais importantes e mais caros para os consumidores, por isso são comprados após a comparação de diferentes alternativas;
- § Produtos de especialidades – são produtos únicos em alguns aspectos, comprados com pouca frequência e geralmente caros.
- § Produtos não procurados – estes não são procurados pelos consumidores, talvez porque não é conhecido.

A estratégia de marketing pode definir a classificação do produto, ou pode mudar este de agrupamento por meio de alteração de atributos do produto. Um mesmo produto pode cair em diferentes categorias para diferentes consumidores em circunstâncias diversas, sendo o resultado de um processo de colaboração que cria valores para os clientes.

Ainda na visão de Churchill e Peter (2003:238):

Os produtos como os seres vivos podem ser vistos passando por certos estágios da vida. O ciclo de vida do produto é, portanto, um modelo dos estágios do histórico de vendas e lucros de um produto.

Os quatro estágios da vida de um produto são:

§ Introdução – este é o momento em que o novo produto é colocado no mercado, as vendas começam lentamente e depois aumentam, os custos de produção e de marketing são altos e os lucros a princípio são negativos. Neste estágio, os profissionais de marketing tentam estimular a demanda pelo tipo de produto e não pela marca, pois tem o objetivo de fazer com que os compradores potenciais conheçam o produto e experimente-o.

§ Crescimento – durante este estágio as vendas sobem rapidamente conforme cada vez mais os compradores começam a experimentar o produto. Os lucros sobem de acordo com as instalações de produção e os canais de distribuição. Os profissionais de marketing começam a enfatizar a construção de demanda secundária, ou demanda para sua marca, baixando os preços ou melhorando a sua marca.

§ Maturidade – o produto atinge este estágio quando se torna conhecido no mercado e as vendas sobem gradualmente até atingir um platô. Em um certo momento do estágio, as vendas ficam mais lentas, devido o grande número de consumidores já possuem o produto, assim as vendas podem começar a cair no final do estágio. Neste estágio é comum procurar novos mercados para os produtos.

§ Declínio – este é o momento em que o volume de venda do produto começa a cair, por várias razões. Uma delas pode ser o surgimento de uma nova tecnologia, ou as mudanças que ocorrem nas necessidades e nos valores, de forma que este produto não seja mais relevante ou atraente. Os profissionais de marketing, neste estágio, podem procurar maneiras de manter o produto lucrativo, cortar os custos, modificar os produtos e procurar novos usos ou novos mercados para conter o declínio.

O ciclo de vida do produto é, sem dúvida, muito importante para ajudar os profissionais de marketing a planejar suas estratégias.

Este, porém, apresenta limitações e requer cautelas, pois é provável que todos os estágios venham ocorrer para um produto bem sucedido, no entanto, não é possível prever quando um estágio termina e quando o outro começa, a fim de adaptar as estratégias da organização no momento e local apropriado, pois o produto é variável e pode ser exclusivo ou altamente adaptável às exigências do cliente.

A diferenciação de um produto pode ser feita de diversas formas: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público alvo, clientes específicos e alianças.

Enfim alguns conceitos devem ser levados em consideração na tentativa de posicionar bem um produto, pois é o mercado que posiciona os produtos, e não a empresa.

Por isso, as empresas precisam entender como funcionam as engrenagens do mercado, para poderem influenciar a forma através da qual o mercado posiciona seus produtos, para então, criar e manter na mente do consumidor, valores, de forma que os mesmos se tornem fiéis e não troquem o produto diferenciado.

De acordo com Pride e Ferrell (2000:220), “a diferenciação de produto é o processo de criar e projetar produtos de modo que os consumidores os percebam como diferentes dos produtos concorrentes”.

O posicionamento do produto se refere às decisões e atividades que criam e mantêm um certo conceito do produto da empresa na mente dos consumidores (PRIDE e FERRELL, 2000:220).

Levando em consideração os atributos, a segmentação de mercado, os serviços ao consumidor, o que acaba agregando valor ao produto e o diferenciando para competir com outros produtos ou marcas da concorrência.

### **3.3.2. Preço**

Para Churchill e Peter (2003:314), o conceito de preço é:

Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dado para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. Ao realizar uma compra o consumidor, paga o preço não só pelo custo total do produto mas também o tempo, o esforço mental e o comportamental despendido.

O preço desempenha dois papéis importantes no marketing:

§ Ele influencia se a compra será feita, caso seja, quanto de um produto os consumidores ou organizações comprarão e também podem considerar o preço em relação a ofertas concorrentes;

§ Se a comercialização do produto será suficientemente lucrativa. Pequenas mudanças no preço podem influenciar drasticamente os lucros. (CHURCHILL, 2003:314).

Preço é o valor de permuta para produtos em uma troca de marketing (PRIDE e FERRELL, 2000:391).

O preço está diretamente relacionado com a geração da receita total e é fator determinante das quantidades vendidas, desta forma, tendo um forte efeito nas vendas e na lucratividade de uma empresa.

A concorrência por preço enfatiza o preço como o diferencial do produto. Os preços flutuam freqüentemente, e a concorrência de preços entre vendedores é agressiva. A concorrência por outros fatores que não o preço enfatiza a diferenciação do produto por meio de aspectos distintos, serviço, qualidade do produto ou outros fatores. O estabelecimento de lealdade à marca pelo uso da concorrência por outros fatores que não o preço funciona melhor quando o produto pode ser fisicamente diferenciado e o cliente pode reconhecer essas diferenças (PRIDE e FERRELL, 2000:400).

Para saber qual será a demanda em cada preço, os profissionais fazem estimativas, as quais se baseiam na pesquisa de fatores demográficos, e psicológicos de seus mercados-alvos e em suposições sobre quanto as vendas de um produto são sensíveis ao seu preço. Segue abaixo uma explicação a respeito dos mesmos:

§ Fatores demográficos – através da pesquisa realizada na demografia do público-alvo é possível verificar quantos compradores potenciais existem e se eles possuem os recursos necessários para comprar os produtos por um determinado preço.

§ Fatores psicológicos – este visa perceber como os compradores potenciais percebem diversos preços ou mudanças de preços. (CHURCHILL e PETER, 2003:316).

Alternativamente, algumas empresas praticam a definição de preço baseado em valor (ou baseada no consumidor). Elas estimam o valor máximo que o cliente

pagaria pelo produto ou serviço (KOTLER, 2002:130). Portanto, o preço precisa refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.

Ainda na visão de Kotler (2002:131), “profissionais de marketing inteligentes acrescentam a seus produtos benefícios adicionais e atribuem preço à oferta como um todo. Podem criar diferentes pacotes e dar aos clientes opções de escolha”.

Criando a possibilidade e a oportunidade de não apenas ofertar um produto, mas uma sucessão de ofertas em diferentes níveis de preço, com a formação de uma linha de produtos com boa qualidade, acrescentando um qualificador. Portanto, ao definir os preços dos produtos os profissionais de marketing devem considerar os seus lucros e custos, também dos concorrentes e clientes uma vez que precisam está dentro das restrições legais.

Devem também, concentra-se nas necessidades e desejos dos clientes, podendo melhorar o valor e construir relacionamentos de longa duração, de maneira que o cliente se torne o principal vendedor da organização, de forma a determinar o vencedor e o perdedor do processo, isto é, o consumidor é o principal vencedor deste relacionamento de longo prazo. A empresa que deseja manter ou ampliar as vendas deve identificar o preço que seduz o comprador, e esse será efetivamente o preço a ser praticado.

### **3.3.3. Praça (Canais de distribuição)**

A praça neste contexto considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e de quem obterão o valor que desejam.

Distribuir bens e serviços envolve levar o produto até os clientes de forma eficiente e eficaz. Os produtos devem estar disponíveis para os clientes, quando e

onde eles querem comprá-los. Os modos como os profissionais de marketing tornam seus produtos disponíveis envolvem canais de distribuição que desempenhando adequadamente suas funções, criarão a satisfação dos clientes, atraindo a confiança e um lugar cativo na memória dos mesmos.

Segundo Churchill e Peter (2003:368), canal de distribuição é:

É uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições, que em combinação executam todas as funções necessárias para ligar os produtos aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing.

Cada fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. As duas escolhas são vender os bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários. Em um mesmo setor encontramos ambas as modalidades de distribuição (KOTLER, 2002:133).

De acordo com Pride e Ferrell (2000:267):

Um canal de marketing (também chamado canal de distribuição) é um grupo de indivíduos e organizações que dirigem o fluxo de produtos desde os produtores até os consumidores. O papel principal dos canais de marketing é tornar os produtos disponíveis na época certa, no lugar certo e nas quantidades certas. A força motivadora por trás das decisões nos canais de marketing deve ser levar satisfação aos clientes.

Conforme Perreault e McCarthy (2002:193), “distribuição é colocar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais certos quando os consumidores desejarem”.

Uma das principais atividades desenvolvidas em canais de distribuição é o movimento físico dos bens para os usuários finais.

Esse processo chamado de distribuição física inclui transporte, armazenamento, administração de estoques e processamento de pedidos, tornando o procedimento valorativo no que tange a eficiência e eficácia da logística, na mente do consumidor, de forma que o mesmo tenha a preferência na hora de optar pela distribuição da empresa que melhor lhe atenda e satisfaça sua necessidade ou desejo.



A estrutura de distribuição em termos de pontos de vendas existentes, estoques disponíveis e a logística de entrega quase sempre devem ser revistas. O local de compra deve ser mágico, para preservar um certo misticismo (COBRA, 2000: 39).

Dessa maneira para se criar e manter relacionamentos cooperativos com os clientes requer atenção constante para a boa prestação do serviço de distribuição e não apenas produtos de qualidade, já que a praça ou distribuição também precisa proporcionar aos consumidores momentos mágicos no que tange o encontro em qualquer local ou espaço virtual.

#### **3.3.4. Promoção**

O marketing de relacionamento oferece ao cliente a oportunidade de decidir a forma pela qual o mesmo deseja comunicar-se com a organização, com que frequência e com quem.

Churchill e Peter (2003:20) definem “promoção como sendo os meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços”. Portanto, a apresentação do produto ou serviço de maneira irresistível.

Segundo Costa (2003:248), a promoção de vendas é “o conjunto de atividades que suplementam as vendas e a propaganda, ajudando-as com o uso de mostruários, amostras, exposições e demonstrações”.

Promoção é a comunicação de informações entre vendedor e comprador potencial ou outros participantes do canal para influenciar atitudes e comportamentos. O principal trabalho de promoção do gerente de marketing é dizer

aos consumidores-alvo que o produto certo está disponível no ponto-de-venda certo ao preço certo (PERREAULT e McCARTHY, 2002:249).

A estratégia de promoção pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra. Suas mensagens podem convencer os clientes que os seus problemas podem ser resolvidos através da compra de produtos, os quais são atribuídos valores. As promoções podem ser:

- § Promoção ao consumidor – promoção de vendas dirigida aos consumidores de um bem ou serviço, elas podem ser do tipo : cupons, ofertas especiais, brindes ou prêmios, concursos e sorteios, amostras grátis, experiências grátis com o produto, displays no ponto de venda, abatimentos posteriores, programas de fidelização, exposições e brindes promocionais;
- § Promoções para compradores organizacionais – quando o público-alvo são os compradores organizacionais, costuma-se usar outros tipos de promoções de vendas, tais como: exposições e brindes promocionais;
- § Promoções ao comércio – dirigida a intermediários para aumentar a demanda do canal ou reforçar a imagem dos produtos dos fabricantes, os tipos dessa são: abatimentos ou descontos para o comércio e propaganda cooperada. (COBRA, 1992:646)

Na visão de Pride e Ferrell (2000:320), os possíveis objetivos da promoção, são os seguintes abaixo:

- § Criar consciência;
- § Estimular a demanda;
- § Estimular a experimentação de produto;
- § Identificar clientes potenciais;
- § Reter os clientes leais;
- § Facilitar o suporte aos revendedores;
- § Combater os esforços promocionais da concorrência;
- § Reduzir as flutuações de vendas.

O mix ou composto de promoção para um produto pode incluir quatro métodos principais: propaganda, venda pessoal, relações públicas e promoção de vendas (PRIDE e FERRELL, 2000:342).

Evidenciando que o objetivo geral da promoção é estimular a demanda por um produto ou serviço, ajudando a manter os preços baixos ao facilitar a competição de preços, melhorando a disponibilidade do produto ou serviço, e assim elevar as vendas e reforçar a imagem dos mesmos, para que seja conquistado lugar cativo na mente do consumidor.

### 3.4. Marketing de relacionamento

Para escapar da armadilha da incessante busca de diferenciais físicos, as empresas têm buscado, cada vez mais, desenvolver vantagens competitivas, criando um valor que seja percebido como diferencial para seus clientes (ROCHA e VELOSO, 1999:19).

Segundo Futrell (2003:42):

Marketing de Relacionamento é a criação de fidelidade do cliente. Para atingir esse objetivo as empresas usam combinações de produto, preço, promoção e serviço. O marketing de relacionamento baseia-se na idéia de que clientes importantes precisam de atenção contínua.

Demonstrando a disposição dos recursos para o atendimento das necessidades do cliente, da melhor forma possível, criando um relacionamento comprometido, individual, pessoal e único, tornando o consumidor satisfeito e consequentemente leal ao que é ofertado.

De acordo com Kotler (1999:377), “marketing de relacionamento enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos em longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação”.

Percebendo assim, as organizações, que quando operam em mercados maduros e enfrentam concorrências mais duras, é muito mais custoso tirar novos clientes dos concorrentes do que manter os atuais.

A definição de marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (disponível em <<http://www.janelaweb.com/livros/marketing.html>>, acesso em 29/03/2005) é:

Marketing de Relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospectos, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

Para criar e manter uma relação sólida é uma tarefa árdua e difícil, porém, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, ainda que com segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade dos mesmos, principalmente devido à rápida transformação, uma vez que a tecnologia avança e se sobrepõem.

O único caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o marketing focado no cliente. Todo negócio começa e termina com o cliente. No final, haverá o cliente. A empresa com a maioria dos clientes vence (VAVRA, 1993:36).

O marketing de relacionamento está sustentado no fato de que, as organizações estão seguindo uma orientação para o mercado adaptando seus produtos às estratégias dos clientes, praticando o marketing adaptativo, que utiliza a integração do gerenciamento das fontes de contato dos clientes com a organização, e a difusão das informações referentes às áreas funcionais da organização para se alcançar a fidelização dos clientes.

Para Cobra (2000:87), “o marketing de relacionamento para ser implantado de forma total, precisa efetivamente cumprir seu papel de integrar o cliente na organização utilizando-se da tecnologia da informação”. Para tanto se faz necessária à promoção do aprendizado dentro da organização, fazendo com que as informações dos clientes, se tornem informações sobre os concorrentes, crescendo assim o grau de competitividade da empresa.

Mckenna (1992:87) ressalta que, “o objetivo é o marketing adaptativo, que enfatiza a sensibilidade, a flexibilidade e a elasticidade”. Isso porque é baseado na

experiência, onde as empresas criam oportunidades para os clientes e possíveis clientes experimentem e opinem sobre os produtos por ela oferecidos.

Sendo possível, assim, obter um *feedback*, quanto à alteração e adaptação dos produtos e serviços prestados, com a utilização de dados sobre as escolhas dos consumidores e o aproveitamento das oportunidades geradas por este *feedback*. Constituindo, dessa forma, uma parceria entre a empresa vendedora e o comprador, deixando o cliente satisfeito.

O marketing de relacionamento oferece aos clientes, integração com as marcas e experiência de compra, desenvolvendo assim o conhecimento das empresas sobre os clientes atuais e potenciais, de forma que estas informações sejam transformadas em pontos de identificação do cliente com a organização. Estas identificações associadas ao gerenciamento procuram surpreender positivamente cada cliente, entregando valor, ou seja, trocar emoções, impressões e trazer sentido as necessidades do dia-a-dia, de modo que o consumidor associe a empresa a boas lembranças e a experiências positivas.

É necessário, portanto entender e gostar de lidar com pessoas, utilizando metodologias de identificação, diferenciação, interação e personalização do atendimento, que possibilite a segmentação e a organização dos clientes em categorias, tornando possível o acompanhamento do perfil dos clientes, contribuindo com o envolvimento, curiosidade, cumplicidade e ações de afeição entre as partes que se relacionam, provocando a decisão, do consumidor, em repetir a compra.

Assim, uma empresa poderia descrever o marketing de relacionamento para os clientes da seguinte maneira:

Marketing de relacionamento é como nós:

- § Encontramos você
- § Conhecemos você
- § Mantemos contato com você
- § Tentamos garantir que você obtenha o que deseja de nós em todos os

aspectos de nosso negócio com você

§ Verificamos se você está obtendo o que lhe prometemos (STONE, WOODCOCK e MACHTYNGER 2001:20).

Gerência de relacionamentos com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles (SWIFT, 2001:12).

O marketing de relacionamento é uma atitude de trabalho onde o cliente é assistido de maneira sistemática e o motivo que o torna importante é o seguinte: ganhar novos clientes custa muito mais caro que os manter.

De acordo com Stone e Woodcock (1998:93) o conceito de marketing de relacionamento é o seguinte abaixo:

O uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: identificar seus clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a sua empresa e seus clientes – um relacionamento que se prolongue por muitas transações; e administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Segundo Gordon (2001:31), “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e ao compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

As três ações vitais para o melhor relacionamento entre empresa e cliente, de acordo com a afirmação de Rogers (disponível em [www.hsm.com.br/emailings/hsmnews/fmmvartigomartha.htm](http://www.hsm.com.br/emailings/hsmnews/fmmvartigomartha.htm)), acesso em 02/04/2005), são as seguintes:

§ Interatividade: conversar com o cliente;

§ Databases de clientes: Lembrar-se daquele cliente em particular;

§ Customização em massa: Personalizar algo para o cliente.

Ainda na visão de Rogers (disponível em [www.hsm.com.br/emailings/hsmnews/fmmvartigomartha.htm](http://www.hsm.com.br/emailings/hsmnews/fmmvartigomartha.htm)), acesso em

02/04/2005), tratar clientes diferentes de maneiras diferentes implica em conhecer o cliente, implica em manter um relacionamento constante com cada cliente. Para isso é necessário observar os seguintes pontos:

- § Interação entre as partes – lembrando que estas interações promovem mudanças
- § Reciprocidade nos relacionamentos
- § Interação nos relacionamentos
- § Benefícios constantes entre as partes
- § Certeza de que cada relacionamento é diferente
- § Mensuração dos relacionamentos

Portanto o marketing de relacionamento parte do princípio, da constatação e prática do conceito de fidelização do cliente. Investe, prioritariamente, na manutenção do cliente já conquistado, embora, é óbvio, não descarte a conquista do cliente potencial, porque está cada vez mais difícil conquistar um cliente novo e cada vez mais fácil perder os que já se possui.

Devendo ter apoio em um banco de dados inteligentes que permite um conhecimento mais profundo das demandas, expectativas e necessidades dos clientes, o que garante às organizações adequação na oferta de produtos e serviços aos seus consumidores, visando estimular a lealdade à marca através da humanização do contato com os clientes, agora realizado a qualquer tempo, mesmo e sobretudo após a concretização do processo de venda.

Para Shaw e Stone (1993) *apud* Cobra (2000:58), a definição de marketing de relacionamento é a seguinte:

O verdadeiro marketing de relacionamento, por sua vez, sustenta-se no marketing integrado, o completo gerenciamento dos pontos de contato do cliente com a organização e a perfeita disseminação de informações pertinentes por todas as áreas funcionais da organização.

Ainda na opinião de Shaw e Stone (1993) *apud* Cobra (2000:58), as fases das aplicações de marketing com banco de dados identificadas são:

- § Fase 1: Listas de clientes potenciais
- § Fase 2: Banco de dados de compradores freqüentes
- § Fase 3: Comunicação coordenada com o clientes
- § Fase 4: Marketing integrado

### 3.4.1. Qualidade

O bom atendimento de uma empresa baseia-se na premissa de que o cliente, quando procura uma empresa, está à busca de soluções para o algum tipo de problema, possui uma demanda específica e espera que, com cortesia, a organização seja capaz de solucioná-lo. Só assim a empresa irá proporcionar ao cliente uma experiência positiva de consumo que fará com que o mesmo queira voltar, outras vezes, a organização.

É justamente a qualidade de um produto adquirido ou de um serviço prestado que vai garantir a satisfação do cliente, bem como a fidelidade, e conseqüentemente o sucesso da empresa.

Segundo Rodrigues *et al* (1997:15), o real sentido de qualidade é:

Bom padrão de qualidade representa alguma coisa bem-feita, bem concebida, bem projetada, bem elaborada, bem organizada, bem administrada, que atende às especificações, satisfazendo, assim produtores, prestadores de serviços e clientes. Qualidade, então, é a totalidade de características de alguém, ou de alguma coisa, que lhe confere a capacidade de atender as necessidades explícitas e implícitas.

Ainda na visão de Rodrigues *et al* (1997:15) as necessidades explícitas e implícitas são descritas da seguinte maneira:

§ Necessidades explícitas são aquelas expressas formalmente, sejam em contratos, em especificações de projetos, em folhetos promocionais, materiais de propaganda, manuais de operação de equipamentos, etc. Elas tratam de questões objetivas;

§ Necessidades implícitas, por sua vez, dizem respeito às expectativas ou os desejos dos clientes. Portanto, não podem estar formalizadas ou predeterminadas em nenhum documento. Essas necessidades têm a ver com questões de ordem subjetivas, mais ligadas ao modo de pensar das pessoas de uma maneira geral.

Quando se é falado de um produto ou serviço de qualidade está se fazendo uma referência à plena satisfação do cliente.

E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e desejos do consumidor, criando valores que tenham como objetivo o atendimento



das expectativas dos mesmos, de maneira individualizada, com criatividade e produtividade.

De acordo com Mckenna (1992:68), “a qualidade é comunicada ao mercado através de experiências. E a comunicação mais valiosa no estabelecimento de uma posição qualitativa está na experiência com o serviço”. Para o cliente as dimensões da qualidade do serviço ou produto, devem ser aquilo que se supõe que seja, deve estar fisicamente à sua disposição, ter precisão no que tange sua execução, agilidade e que o processo relativo ao serviço ou produto seja seguido para atribuir legitimidade a prestação, definindo soluções de eventuais problemas, transmitindo confiabilidade, o que implica ser competente ao longo do tempo.

A organização melhora a qualidade dos produtos e serviços porque aprende (LOBOS, 1993:143), ou seja, neste processo de aprendizagem, a qualidade é aquilo que o cliente percebe, se ela não o for, nenhum impacto terá sobre o comportamento do consumidor, podendo ser ignorada.

Evidenciando dessa forma que qualidade é algo pessoal assim como cada consumidor é único e personalizado quanto ao que realmente valoriza.

Para Garvin (1988) *apud* Vavra (1993:286), há cinco definições diferentes para representar amplamente a gama de opiniões existentes sobre qualidade, com pequenas modificações, para permitir a aplicação tanto para produtos como para serviços, reunidas da seguinte forma:

§ Definição transcendente. Trata qualidade como estado efêmero de realização e excelência: Qualidade é uma condição de excelência, implicando que alta qualidade é muito diferente de baixa qualidade... Qualidade é atingir ou alcançar o mais alto padrão, o contrário de ser satisfeito com algo malfeito ou fraudulento (TUCHMAN, B. The decline of quality. The New York Times Magazine, nov. 2, 1980, p. 38);

§ Definição baseada na oferta. Considera a qualidade mensurável; alta qualidade é alcançada ao obter mais de um elemento ou atributo: Qualidade refere-se à quantidade de atributos “não-preço” contidos em cada unidade (ou experiência) oferecida (LEFFLER, K. B. Ambiguous cahnges in product quality. American Economics Review, dec. 1982, p. 956);

§ Definição baseada no usuário. Confia na premissa de que a qualidade

está apenas aos olhos do usuário. A avaliação que o usuário faz em relação às suas satisfações são os únicos padrões apropriados de qualidade: Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende da maneira que ele atende os padrões de preferência do cliente/consumidor (KUEHN, A., DAY, R. Strategy of product quality. Harvard Business Review, nov./dec. 1962, p. 101);

§ Definição baseada na produção. É quase diametralmente oposta da definição baseada no usuário. Ela lida com exigências de produção: Qualidade é o grau pelo qual um produto ou serviço específico atende a um design ou às especificações (GILMORE, H. Product conformance cost. Quality Progress, june 1974, p. 16);

§ Definição baseada no valor. Une as necessidades do cliente/consumidor e as exigências de produção; à medida que uma oferta atende às necessidades do cliente/consumidor a um preço mais baixo, declara-se que ele tem maior valor: Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo satisfatório (BROH, R. Managing quality for higher profits. New York: McGraw-Hill, 1982).

Conforme afirmação de Rodrigues *et al* (1997:18), o sentido de qualidade é o seguinte abaixo apresentado:

Quando falamos de um serviço ou produto de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço ou produto que atenda ou exceda as suas expectativas.

A qualidade é, portanto, a percepção intrínseca que cada ser humano tem de forma individual e pessoal, de um produto ou serviço, daí a importância de saber compreender e identificar os desejos e necessidades do consumidor, que são variáveis, para então contribuir para a criação de valor e alcançar a satisfação dos mesmos.

### **3.4.2. Satisfação**

Segundo Cobra (2000:61), “o foco do marketing mudou da satisfação de necessidades para a realização de desejos”.

Quer dizer que, a criação de fantasias para induzir e atrair os consumidores a fazer compras ou utilizar um serviço repetidamente, tomando-se clientes fiéis, isto é, freqüentes.

Satisfação significa realização, agradar, contentar, saciar-se, fartar-se, corresponder ao que se deseja, em fim, é o confronto das esperanças do cliente em relação ao serviço com a performance recebida por este serviço ou produto, onde suas expectativas serão confirmadas e superadas, evitando a perda de clientes.

Ainda na visão de Cobra (2003:138), “o consumidor precisa ser envolvido por momentos mágicos para, em êxtase, se sentir envolvido com o produto ou serviço, e a ele se tornar fiel”. Isso implica em um clima permanente de atração e fascínio, identificando assim os desejos a fim de estimular o consumo, transformando o mero consumidor em um cliente leal e fiel, em detrimento de sua satisfação e realização pessoal, associados a fatores financeiros, sociais e técnicos.

Um cliente satisfeito e leal é aquele que compra e recompra, repetidas vezes, e recomenda um produto aos amigos também (PEPPERS e ROGERS, 1994:31).

Quando alguém compra um produto ou serviço, ele cria uma expectativa quanto ao que lhe será apresentado. Quando recebe (o produto ou serviço), é à hora da percepção, que vai confirmar anular ou superar suas expectativas. Fazendo essa comparação obtém-se a satisfação, e como consequência o retorno para a organização é garantido.

Ainda na opinião de Peppers e Rogers (1994:67):

Manter um controle dos seus relacionamentos com clientes individuais era uma parte indispensável para proporcionar a total satisfação do cliente, porque todo cliente experimenta a qualidade do produto, e a satisfação, de forma individual.

A compra deve significar uma experiência benéfica ao consumidor, deve se adequar aos seus planos e objetivos, satisfazendo-o integralmente. A satisfação do consumidor é o principal medidor da aceitação de um produto e é calculada subtraindo a experiência esperada da experiência realmente percebida.

Peppers e Rogers (1994:83-84) afirmam que:

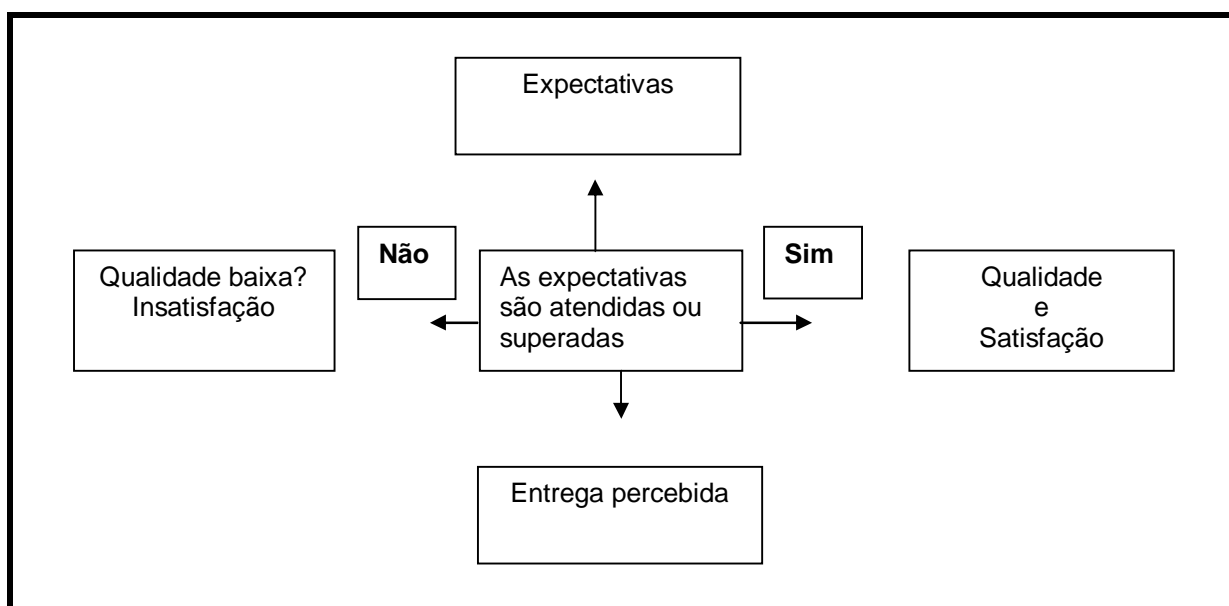
§ Uma estratégia de marketing por fatia exige um nível de qualidade de produto e serviço que irá gerar clientes satisfeitos, que, por conseguinte, se transformarão em compradores assíduos satisfeitos...;

§ O oposto também é válido: para gerar clientes satisfeitos, você precisa servir a cada um individualmente, ao longo do tempo – e isso exige uma perspectiva de marketing individualizado.

As ocasiões podem influenciar significativamente as necessidades e expectativas dos clientes e, dessa forma, sua satisfação (VAVRA, 1999:164).

Ainda na visão de Vavra (1999:165) “tomando por base essas expectativas, a satisfação pode ser definida quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”.

Figura 2: Definição de satisfação



Fonte: Adaptado pela aluna Flávia Roberta Passos Dias Bezerra de Monografia Acadêmica a partir de Vavra (1993:166).

Dessa forma, à medida que a organização conhece melhor quais produtos e serviços atendem às expectativas e necessidades do cliente, mais envolvidos os mesmos ficarão e reforçarão a experiência de compra ou utilização do que é ofertado, e por isso, mais provavelmente, estarão prontos para receber o nível de satisfação que é esperado.

Para Cobra (2003:194), “um bem só tem valor se o benefício que ele proporciona for reconhecido. A venda é bem sucedida quanto ela agrega valor além da qualidade intrínseca do produto ou serviço ofertado”.

A satisfação é algo emocional e pessoal, portanto, a organização deve proporcionar ao cliente momentos mágicos de forma que seja reconhecido o valor individual que a empresa oferece.

### **3.4.3. Fidelização**

A empresa que busca clientes fiéis deve ser digna de fé, cumprindo aquilo a que se propõe, de maneira íntegra e verdadeira (ROCHA e VELOSO, 1999:47).

Uma vez que o cliente fidelizado requer atendimento personalizado e diferenciado, como representação de valor adquirido, também quer comprometimento e verdade naquilo que lhe é oferecido.

De acordo com Cobra (2000:61), “a felicidade para um consumidor está na realização de um sonho ou mesmo de uma fantasia, com a posse de um bem ou de um serviço, que represente para ele um objeto de desejo no ato da compra”.

Portanto no contexto do marketing, é indispensável se ter em mente que ninguém é fiel para sempre, que é efêmero, não devendo ser resultado de uma iniciativa isolada, mas sim de um composto de ações contínuas, que devem ser praticadas e revistas todos os dias.

Para tanto, se faz necessário o investimento na sensação de conforto, comodidade, conveniência e satisfação das necessidades e desejos do cliente, induzindo-o por meio de um encantamento, comprar repetidamente, tornando-se fiéis, isso quer dizer, freqüentes.

Existem lições importantes sobre a fidelização de clientes, conforme o *site* do SEBRAE (disponível em [www.sebrae.org.br/sebrae-fidelizacao.pdf](http://www.sebrae.org.br/sebrae-fidelizacao.pdf)), acesso em 13/03/2005), abaixo descritas:

- § Um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem sucedido;
- § Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa;
- § Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente;
- § As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que acham que os clientes querem;
- § Reunir informações sobre os clientes não é tudo. É necessário transformar em conhecimentos e ações efetivas;
- § Nunca percam de vista as atividades de seus concorrentes.

A fidelização é uma necessidade existente no mercado moderno. Na economia atual perder um cliente significa que, a exemplo do jogo de dominós, muitos cairão fora do seu campo de atuação mercadológica.

Conforme afirma Stone e Woodcock (1998:54):

Para desenvolver estratégias de retenção eficazes, você precisa de um conhecimento completo dos comportamentos e necessidades de seus clientes. A fidelidade é um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades serem atendidas.

Rocha e Veloso (1999:48) afirmam que:

Cliente fiel é aquele que está envolvido, que não muda seus hábitos de compra por pequenos detalhes e mantém consumo freqüente de produtos de determinada marca, ou aquele que é leal à empresa em função de sua marca ou de produtos, estabelecendo um relacionamento que se amplia, ao invés de extinguir-se, ao longo do tempo.

Para Cobra (2000:65), o objetivo de fidelização é o seguinte:

Nos processos de captação de clientes almeja-se aumentar a participação de mercado (market share) intensificando-se as transações com mais cliente. Nos processos de retenção busca-se aumentar a participação no cliente, isto é, fazer com que o cliente compre mais do fornecedor em questão (client share). Mas a fidelização dos clientes tem como objetivo conquistar sua lealdade, sua confiança, enfim, seu coração (client heart).

Além de diferenciar o cliente pelo comportamento, é necessário identificá-lo pelo seu nível de fidelidade. Para isso será necessário ser ter muita informação sobre o cliente, além dos dados básicos de cadastramento como: por que ele compra?; como ele compra?; como ele paga?; quando ele compra? quem compra?; quanto compra? e com estas informações será possível agrupá-los conforme a potencialidade e lhe dar o tratamento adequado para fidelizá-lo.

A fidelidade pode ser alcançada, mas a organização tem de trabalhar continuamente nisto, e lembrar que não será possível alcançá-la junto a todos os clientes. Um relacionamento de ganho mútuo deve ser estabelecido, e isso não será possível se ambas as partes não puderem perceber os benefícios (BROWN, 2001:54).

É pretendido com isto criar e manter uma relação duradoura e mutuamente proveitosa para as partes envolvidas, de forma que a empresa reconheça e agradeça a fidelidade do cliente, com agradecimentos e bonificações que devem fazer parte de uma rotina freqüente, quer dizer, logo após uma negociação e ou troca de valor.

Assim, com este estudo bibliográfico que serviu de base para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico, em que apresentam nas partes seguintes a apresentação e análise dos dados, utilizando o Unibanco Corporate e a Avon como veículos para validar os objetivos propostos neste trabalho.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após o levantamento dos dados obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, buscou-se o estudo prático, as empresas escolhidas foram o Unibanco Corporate e a Avon por serem empresas preocupadas com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, com a satisfação no que diz respeito à conveniência e realização dos desejos do cliente e com a fidelização na construção de um relacionamento de longo prazo, desenvolveram-se os estudos de caso.

### 4.1. Estudo de Caso: Unibanco Corporate

Apresenta-se como primeiro estudo de caso: “Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro” (anexo A), cuja instituição analisada foi o Unibanco Corporate. O presente artigo para análise foi retirado da *Internet* e encontra-se em Bretzke (disponível em [www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart\\_finmkrbalas.doc](http://www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart_finmkrbalas.doc)), acesso em 10/04/2005).

O Unibanco pretendia aumentar o volume de negócios e a receita, e para isso precisava de uma estratégia de marketing inovadora que o diferenciasse dos demais concorrentes, fazendo com que alcançasse um posicionamento excelente no mercado.

Segundo Cobra (*op.cit*, p.10), o marketing é uma forma de sentir as oportunidades que o mercado oferece e desenvolver produtos e serviços para satisfazer o mesmo.

O fato de o Unibanco querer buscar uma diferenciação no mercado, vai de



encontro com a teoria proposta por Rocha e Veloso (*op. cit*, p.24) onde diz que para escapar da armadilha que não para de buscar diferenciais físicos, as empresas tem buscado cada vez mais desenvolver vantagens competitivas, criando valor que seja percebido como diferencial para seus clientes.

De acordo com o site do Unibanco (disponível em <http://ri.unibanco.com.br/por/per/ubb1/index.asp>), acesso em 27/04/2005):

O Unibanco é o terceiro maior entre os grupos financeiros privados de capital nacional, tendo sido fundado em 1924. Oferece uma ampla gama de produtos e serviços financeiros para uma diversificada base de clientes pessoa física e jurídica, de todos os segmentos de renda. Nossos negócios compreendem os segmentos de Varejo, Atacado, Seguros e Previdência e Gestão de Patrimônios. O Unibanco possui uma sólida posição de mercado em praticamente todas as áreas em que atua.

Possui 450 agências, um patrimônio de US\$12 bilhões de dólares e lucro líquido de 1,2 bilhões de dólares. Dentre outras unidades de negócio, possui a Divisão Unibanco Corporate, que tem como clientes, empresas com faturamento anual superior a US\$ 20 milhões de dólares, conforme site de Bretzke (disponível em [www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart\\_finmkrbalas.doc](http://www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart_finmkrbalas.doc)), acesso em 10/04/2005).

Conforme Pires (*op. cit*, p.12) o marketing baseia-se na gestão das relações que organizações tem com o mercado onde atuam, sempre com o intuito de atingir os objetivos que perseguem, satisfazendo as necessidades do mercado.

Como o objetivo do Unibanco era o de passar a imagem de um banco que se importava com o sucesso do negócio do cliente, com um envolvimento produtivo que oferecesse e criasse valor para os mesmos em cada contato, reforçando o posicionamento da instituição como um banco corporativo que se importa com seus clientes ao oferecer um serviço personalizado, iniciou um projeto de marketing de relacionamento.

De acordo com Stone e Woodcock (*op.cit*, p.27) o marketing de

relacionamento é o uso de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, identificando-os de forma individualizada e personalizada, criando um relacionamento cliente e empresa de longo prazo de forma que se administre esta relação para benefício de ambas as partes.

Para alcançar estes objetivos o Unibanco lançou três linhas de ações. Uma delas foi a biblioteca Unibanco, que era um conjunto de informações composto de fitas de vídeo, livros e publicações mensais, cujo objetivo era aumentar o reconhecimento do banco nos níveis mais altos dos clientes corporativos e também o de criar vínculo entre o banco e o cliente, supondo que os mesmos passariam a buscar informações úteis para seu negócio na biblioteca.

Para Futrell (*op. cit*, p.24), o marketing de relacionamento é a criação de fidelidade do cliente, e que para se alcançar isso as empresa deverão utilizar combinações de produto, preço, praça e promoção, com base na idéia de que clientes importantes precisam de atenção contínua.

Ao mostrar interesse e envolvimento com essa nova proposta do banco, os clientes confirmam a teoria apresentada por Gordon (*op. cit*, p.27) de que o marketing de relacionamento é um processo que não para quando diz respeito a identificação e criação de novos valores com clientes individuais nem no que tange o compartilhamento dos benefícios durante uma parceria de longa data.

A biblioteca Unibanco acabou agregando valor por oferecer uma imagem diferenciada da empresa perante os clientes, bem como a satisfação dos mesmos, conforme afirma Cobra (*op. cit*, p.32), o consumidor precisa ser envolvido por momentos mágicos para que em estado de graça se sinta envolvido com o produto ou serviço oferecido e a ele se torne fiel.

A segunda linha de ação visava o aumento das receitas junto aos clientes

atuais e para isso foi criado um software para cada produto do banco, que foi o simulador de produtos, através do qual o gerente de contas ao visitar o cliente podia mostrar os benefícios do desempenho de cada produto do Unibanco já simulando os resultados e ainda comparar com o desempenho dos produtos da concorrência.

Segundo Rodrigues *et al* (*op. cit*, p.29), bom padrão de qualidade denota algo bem-feito, bem concebido, bem projetado, bem elaborado, organizada, administrada que atende as necessidades, implícitas e explícitas, e desejos pessoais, satisfazendo tanto clientes quanto empresas.

Com a obtenção de melhor qualidade no atendimento aos clientes, bem como as interações que se tornaram mais produtivas com os gerentes de contas, o Unibanco, prova que a qualidade é comunicada ao mercado através de experiências e que a comunicação mais valiosa no estabelecimento de uma posição qualitativa está na experiência com o serviço ou produto ofertado, como afirmado por Mckenna (*op. cit*, p.30).

O terceiro ponto do relacionamento com os clientes foi o sistema de telemarketing, onde os clientes poderiam pedir o material da biblioteca, tirar dúvidas, dar sugestões, agendar visitas dos gerentes e também seria utilizado para pesquisas de satisfação.

Cobra (*op. cit*, 25) afirma que o marketing de relacionamento para ser implantado de forma total, precisa efetivamente cumprir seu papel de integrar cliente na organização utilizando-se da tecnologia da informação.

A equipe uma vez treinada utilizará devidamente o banco de dados de forma a facilitar o processamento dos relatórios importantes para o relacionamento com o cliente, que fará do serviço de atendimento ao cliente um canal aberto de

comunicação, confirmando a teoria de Shaw e Stone *apud* Cobra (*op. cit*, p.28) que afirmam que o marketing de relacionamento sustenta-se no marketing integrado, no completo gerenciamento dos pontos de contato do cliente com a organização e a perfeita disseminação de informações pertinentes por todas as áreas funcionais da organização.

Todas as ações de relacionamentos foram suportadas por um banco de dados de marketing, onde foram armazenadas informações dos clientes, que eram identificados por meio das informações na base de clientes bem como seu perfil para as oportunidades de negócio, sistematizando as ações, controlando o fluxo de respostas, pedidos, agendamento e etc.

Conforme Shaw e Stone *apud* Cobra (*op. cit*, p.28), as fases das aplicações de marketing com banco de dados identificadas são:

- § Fase 1: Listas de clientes potenciais
- § Fase 2: Banco de dados de compradores freqüentes
- § Fase 3: Comunicação coordenada com o clientes
- § Fase 4: Marketing integrado

O Unibanco ao compreender as necessidades dos clientes, trata-los como parceiros, oferecendo um atendimento e produtos de qualidade que satisfazem suas necessidade e a custos mais baixos vai de encontro à teoria de Rogers (*op. cit*, p.27-28), tratar clientes diferentes de maneiras diferentes implica em conhecer o mesmo, manter o relacionamento constante, observando os seguintes aspectos:

- § Interação entre as partes – lembrando que estas interações promovem mudanças
- § Reciprocidade nos relacionamentos
- § Interação nos relacionamentos
- § Benefícios constantes entre as partes
- § Certeza de que cada relacionamento é diferente
- § Mensuração dos relacionamentos

## 4.2. Estudo de Caso: Avon

Apresenta-se como segundo estudo de caso: “Avon chama... e a mulher moderna atende” (anexo B), cuja instituição analisada foi a Avon Cosméticos. A presente matéria para análise foi retirada da revista *HSM Management* 36 janeiro-fevereiro 2003.

De acordo com o site da Avon (disponível em <http://pr.avon.com.br/PRSuite/info/aboutBrHistory.jsp?index=1>), acesso em 17/05/2005) no que diz respeito a organização:

A Avon é uma empresa com alma feminina. Seus produtos, na grande maioria, são direcionados a esse público. E é também na força feminina de vendas que a empresa aposta suas fichas desde o início, nos Estados Unidos, há mais de 100 anos. O sistema de vendas diretas no qual a empresa está fundamentada começou por vias indiretas, quando o vendedor de livros David McConnell - fundador da Avon - começou a oferecer um frasco de perfume como brinde para os clientes que compravam os livros que vendia de porta em porta, em Nova York. Foi decisivo: McConnell acabou mudando de ramo, pois o sucesso do brinde foi maior do que o dos livros.

O foco no público feminino, vem da crescente importância da mulher como consumidora e executiva. Portanto as empresas devem procurar facilitar a vida da mulher para que ela alcance a realização que busca, com flexibilidade dos fornecedores de produtos e serviços capazes de lhe poupar tempo e de substituir algumas de suas funções maximizando o tempo, por exemplo: um produto 3 em 1.

Para Garvin *apud* Vavra (*op. cit.*, p.30) a definição de qualidade baseada na oferta, considera a qualidade mensurável; alta qualidade é alcançada ao obter mais de um elemento ou atributo, portanto, qualidade refere-se à quantidade de atributos “não preço” contidos em cada unidade (ou experiência) oferecida.

No geral há semelhanças entre a mulher brasileira e americana, tanto que a linha de produtos da Avon é igual à linha no restante do mundo, contudo existem produtos com características que atendem às necessidades das mulheres no mundo

todo e isso depende do clima e características da mulher de cada país, de forma que este comentário confirma o que Garvin *apud* Vavra (*op. cit*, p.31) afirma com relação a qualidade baseada no usuário, que confia na premissa de que a qualidade está apenas aos olhos do usuário, e que a avaliação que o mesmo faz em relação às suas satisfações são os únicos padrões apropriados de qualidade, onde na análise final, a qualidade depende da maneira que ele atende os padrões de preferência do cliente/consumidor.

Os produtos de beleza já não são mais considerados supérfluos, mas sim uma necessidade, o que muda o mercado, uma vez que os homens também estão usando produtos de beleza e 10% da linha da Avon está direcionada para os homens.

O planejamento do produto não é outra coisa senão dar ao que se pretende produzir as características próprias e necessárias a fim de satisfazer aos desejos dos consumidores conforme afirma Silva (*op. cit*, p.16).

A distribuição dos produtos da Avon no que tange a venda direta atende tanto a necessidade da revendedora que precisa de uma ocupação e independência financeira, quanto a consumidora que ganha com a conveniência, confirmando a teoria de Pride e Ferrell (*op. cit*, p.21) de que a distribuição é colocar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais certos quanto os consumidores desejarem e também a teoria de Churchill e Peter (*op. cit*, p.14), o composto de marketing são as ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais. Provando desta forma a conveniência no que diz respeito à compra e a entrega do produto e a relação de ganha-ganha, sendo interessante para todos envolvidos.

Com a prestação de um serviço personalizado com as vendas diretas, uma

vez que a revendedora ainda é o canal principal de vendas e distribuição da Avon, o estabelecimento de um relacionamento torna obrigatório em mercados atuais, o que reforça a teoria de Futrell (*op. cit*, p.24) o marketing de relacionamento é a criação de fidelidade e para isso é necessário que as empresas usem combinações de produto, preço, praça e serviço, baseando na idéia de que clientes importantes precisam de atenção contínua.

A Avon é um dos melhores exemplos de estratégia voltada para consumidores mais pobres, e o que determina isso é o valor do relacionamento e isso faz com que ela penetre em várias classes sociais.

Conforme Kotler (*op. cit*, p.24) o marketing de relacionamento enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos em longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação.

São 800 mil revendedoras autônomas no Brasil que mantêm a qualidade do serviço à distância para que a marca continue forte, recebendo informações por meio dos gerentes de setor, que falam sobre produtos e promoções para motivá-las.

Mckenna (*op. cit*, p.25) afirma que no mercado competitivo o objetivo é o marketing adaptativo, que enfatiza a sensibilidade, a flexibilidade e a elasticidade, demonstrando que a Avon mostrou flexibilidade, capacidade e velocidade de se adaptar rapidamente a mudança ambiental que ocorreu quando ela se instalou na China, onde a venda direta foi banida, e abriu lojas se adaptando as características locais.

A responsabilidade social também é uma forma de promoção da imagem da empresa, de melhora da marca que estreita o vínculo da cliente com a revendedora que leva cartilhas e informações em cds, sobre a saúde da mulher, bem como catálogos de vendas mais elaborados, melhoria dos produtos, embalagens com

cores mais modernas com modelos melhores.

Para sustentar o comentário acima Pride e Ferrell (*op. cit*, p.23) afirmam que os possíveis objetivos da promoção são os seguintes abaixo:

- § Criar consciência;
- § Estimular a demanda;
- § Estimular a experimentação de produto;
- § Identificar clientes potenciais;
- § Reter os clientes leais;
- § Facilitar o suporte aos revendedores;
- § Combater os esforços promocionais da concorrência;
- § Reduzir as flutuações de vendas.

A Avon conta com fábricas em todo mercado latino, o que é uma vantagem, uma vez que por dependerem de importações, alguns dos concorrentes da Avon tiveram que sair de cena ou se desfazer de seus investimentos em períodos de crise, e para confirmar a importância desta vantagem Rocha e Veloso (*op. cit*, p.24) afirmam que para escapar da incessante busca de diferenciais físicos, as empresas têm buscado cada vez mais desenvolver vantagens competitivas criando um valor que seja percebido como diferencial para seus clientes.



## 5. CONCLUSÃO

O mercado globalizado que está em constante mutação tem acirrado a concorrência entre as empresas e tornado os clientes cada vez mais exigentes, por isso tanto consumidores quanto organizações buscam sempre, ao adquirir ou oferecer produtos e serviços, sua própria satisfação de forma a sanar seus objetivos e necessidades, sejam elas individuais ou organizacionais. A negociação deve ser do tipo ganha-ganha, é boa para o cliente e é bom para a empresa.

O marketing de relacionamento permite a organização aumentar a lucratividade cliente por cliente, já que é mais barato manter o cliente atual do que conquistar novos, concentrando-se naqueles que recebe e proporciona valor para a empresa a fim de que sejam criados laços mais fortes e de longo prazo. E este valor vem de relacionamentos duráveis não apenas com os clientes, mas com todos aqueles que junto contribuem para a continuidade do relacionamento com o cliente, que formam a cadeia de relacionamentos.

O cliente precisa ser envolvido, de forma que a empresa busque esse relacionamento também pelo lado emocional, não o comprando, mas conquistando no dia-a-dia.

O marketing de relacionamento está sendo utilizado para reter clientes com poder aquisitivo alto e baixo, enfim o consumidor.

Portanto, no estudo de caso do Unibanco Corporate, ele obteve vantagem competitiva ao realizar por meio das ferramentas que dispunha a tecnologia da informação e a comunicação aberta com o cliente, bem como a construção de valor, e como consequência para uma instituição financeira foi detectada a maior qualidade dos serviços e produtos, lealdade do cliente e aumento do lucro, pois ao

gerenciamento de clientes ou marketing “1 para 1” que quer dizer relacionar-se com clientes de forma individual e conhecendo cada um, será mais fácil identificar suas necessidades e tratá-los de forma personalizada.

Com estas ações o Unibanco procurou também estreitar relacionamento entre o banco e o cliente, proporcionando, assim, uma parceria duradoura, demonstrando ao cliente mais conveniência e eficiência nos produtos e serviços do que os da concorrência, ao passo que utilizou os recursos de tecnologia da informação para facilitar o relacionamento e oferecer os produtos e serviços identificados ao perfil do cliente, através das ações de relacionamento, reunidas em um banco dados, que mostrou a viabilidade da tecnologia de CRM (*customer relationship management*) nas práticas das atividades de marketing, e principalmente do gerenciamento do relacionamento com os clientes com base nas informações obtidas em tempo real.

Já no caso Avon uma empresa voltada para o público feminino, que trabalha com venda direta, cuja revendedora continua sendo o canal principal de venda e distribuição, tem sua estratégia voltada para consumidores mais pobres, que é o novo pote de ouro das corporações.

Nem por isso a Avon deixa de crescer, uma vez que o fator determinante é o valor do relacionamento, cliente-revendedora, que trás benefícios para ambas as partes, a capacidade de adaptar-se ao mercado procurando satisfazê-lo, com a melhoria e ampliação do mix de produtos bem como seu material de divulgação e embalagem, a conveniência na negociação até a distribuição, a imagem de empresa cidadã, que fortalece a marca, com programas voltados para a saúde da mulher e também informações a este respeito.

As duas organizações mostraram empenho e postura no que diz respeito à compreensão das necessidades dos clientes tratando-os como parceiros, a força de vendas empenhada em satisfazer as necessidades dos consumidores e o

recebimento de produtos e serviços de qualidade, representando uma cadeia de valores de relacionamento.

A busca do relacionamento e da fidelização tem como objetivo estabelecer vantagens competitivas que de certa forma são mais difíceis de serem igualadas pela concorrência, mesmo que a um pequeno e seleto grupo de clientes, que na maioria das vezes corresponde a um grande percentual do faturamento da empresa.

Ao alcançar a fidelidade de um grupo de cliente a empresa consegue fixar o seu posicionamento estratégico para este grupo, de modo a estabelecer novas diretrizes para seu planejamento estratégico, passando a ser reconhecida no mercado através dos seus diferenciais.

Ao alterar a estrutura da indústria e estabelecendo novas relações com clientes e fornecedores, de modo a ampliar o seu próprio poder de barganha, as organizações acabam evitando as guerras de preços e aumentando a sua lucratividade.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho acadêmico, bem como os objetivos específicos foram atingidos, demonstrando que por meio dos estudos de caso apresentados houve a validação da pesquisa bibliográfica, evidenciando que o marketing de relacionamento em seu tripé principal, qualidade, satisfação e fidelização, é uma estratégia de posicionamento no mercado competitivo muito importante, e decisiva no que diz respeito à retenção de clientes, na criação de valores, o que fortalece a performance das empresas com o foco no cliente, e as garantem um lugar cativo na memória do consumidor que é exigente e requer um atendimento personalizado.

Existem vários artigos, reportagens, livros e estudos tanto na internet quanto nas bibliotecas que falam direta e indiretamente sobre marketing de relacionamento

e talvez a maior facilidade em realizar esta pesquisa foi a quantidade e variedade de bibliografias que tratam sobre este tema, que o torna importante em mercados de alta competitividade, para que seja alcançada a diferenciação.

Em contrapartida, a maior dificuldade foi à escolha dos estudos de caso, uma vez que não foi encontrado um estudo de caso, apenas, que englobasse e validasse todos os objetivos deste trabalho, sendo necessário, portanto a apresentação e análise de dois estudos, que se complementavam.

A partir destes estudos, procurou-se então, demonstrar para as empresas que não adianta oferecer produtos e serviços de qualidade, se não forem garantidos relacionamentos que sejam vistos como eficazes pelos clientes. Visto que as pessoas não compram produtos ou serviços, mas sim, soluções para os seus problemas.

O que prova que o marketing de relacionamento implica num processo contínuo de conquistar e fidelizar clientes, trazendo-os para dentro da empresa visando atender suas necessidades e superar suas expectativas. Já que a satisfação depende diretamente da qualidade do produto ofertado ou do serviço prestado antes, durante e depois da venda, ou seja um relacionamento de longo prazo.

## 6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

De acordo com o que foi estudado, analisado e concluído, é sugerido para futuras pesquisas:

- ▼ Um estudo mais aprofundado sobre CRM (customer relationship management), como diferencial competitivo na era da informação, no que tange a automação do processo de personalização dos clientes o que confere maior velocidade às decisões;
- ▼ Fazer um estudo sobre as estratégias voltadas para os consumidores de menor poder aquisitivo, levando em consideração o valor do relacionamento para este segmento;
- ▼ Um estudo de endomarketing para demonstrar a importância de envolver antes de tudo o cliente interno, como estratégia do marketing de relacionamento.

Por consequência, espera-se que esse trabalho possa servir de inspirações para futuros graduandos que se interessarem por estudar o marketing de relacionamento.

## BIBLIOGRAFIA

ABBRA Comunicação Empresarial Ltda. **Definição de marketing**. Disponível em [www.abbra.eng.br/resumo7.doc](http://www.abbra.eng.br/resumo7.doc), acesso em 13/03/2005.

\_\_\_\_\_. **História do marketing**. Disponível no site. [www.abbra.eng.br](http://www.abbra.eng.br), acesso em 13/03/2005.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6 ed., São Paulo: Atlas, 2003.

AVON COSMÉTICOS. **Organização da Avon**. Disponível em <http://pr.avon.com.br/PRSuite/info/aboutBrHistory.jsp?index=1>, acesso em 17/05/2005).

BRETZKE, Miriam. **Estratégias de marketing de relacionamento que realmente trazem resultados**. Disponível no site <http://www.janelaweb.com/livros/marketing.html>, acesso em 13/03/2005.

\_\_\_\_\_. **Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro**. (disponível em [www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart\\_finmkrbalas.doc](http://www.bretzke-marketing.com.br/bibliotecabretzke-brzart_finmkrbalas.doc), acesso em 10/04/2005)

BROWN, Stanley A. **CRM – customer relationship management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHURCHILL, Gilberto; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Marketing magia e sedução**. 2 ed. São Paulo: Cobra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing no Brasil.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para empreendedores:** um guia para montar e manter um negócio: um estudo de administração mercadológica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FUTRELL, Charles M. **Vendas fundamentos e novas práticas de gestão.** 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4 ed, São Paulo: Futura, 2001.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A. e PIERCY, Nigel F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: JC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. 11 ed. São Paulo: Futura, 2002.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno.** 7 ed. São Paulo: IQ, 1993.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento.** 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica:** a prática de fichamentos, resumos e resenhas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NETO, José Salibi. Avon chama... e a mulher moderna atende. **HSM Management**. São Paulo, v. 36, p. 8-13, jan./fev. 2003.

PARRA FILHO, Domingos, SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos**: monografia, TCC, teses e dissertações. 4. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; tradução Luiz Frazão Filho. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PERREAULT, William D.; MCCARTHY, E. Jerome. **Princípios de marketing**. 13 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PIRES, Aníbal. **Marketing**: conceitos técnicas e problemas de gestão. 2 ed. São Paulo: Verbo, 1998.

PRIDE, William M., FERRELL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompensa**: como obter sucesso através dos programas de fidelização. São Paulo: Cobra, 1999.

RODRIGUES, Francisco Flávio de A., LEAL, Maria Leonor de M. S., HARGREAVES, Lourdes. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.

ROGERS, Martha. **Marketing de relacionamento**. Disponível no site [www.hsm.com.br/emailings/hsmnews/fmmvartigomartha.htm](http://www.hsm.com.br/emailings/hsmnews/fmmvartigomartha.htm), acesso em 02/04/2005.

ROSIU, Ovídiu Petre Octavian; PAULESCU, Doina; MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Estágio profissional curricular supervisionado**. Brasília: Uniceub, 2003.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.



SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. **Lições sobre fidelização**. Disponível no site [www.sebrae.org.br/sebrae-fidelizacao.pdf](http://www.sebrae.org.br/sebrae-fidelizacao.pdf), acesso em 13/03/2005.

SILVA, Adelphino. Teixeira da: **Administração e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

SINCLAYR, Luiz. **Organização e técnica comercial**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

STONE, Merlin, WOODCOCK , Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil, MACHTYNGER, Liz. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Unibanco – União de Bancos do Brasil. Disponível em <http://ri.unibanco.com.br/por/per/ubb1/index.asp>, acesso em 27/04/2005.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## ANEXOS

<b>Anexo A:</b> “Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro” .....	56
<b>Anexo B:</b> “Avon chama... e a mulher moderna atende” .....	63

# MARKETING DE RELACIONAMENTO: OPORTUNIDADE PARA DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO CONTÍNUO NO SETOR FINANCEIRO

**Autores: Miriam Brezke, Áurea Helena Ribeiro e Yeda Dourado**

Artigo submetido e premiado na Balas Conference The University of Texas – Pan American em 1998, que premia a produção acadêmica. Foi apresentado o case do Unibanco, finalista do ECHO AWARDS da DMA Direct Marketing Association, pois é um dos únicos casos que utilizam o conceito de modelos de relacionamento a longo prazo mensurados tecnicamente

---

## 1. Introdução

Este artigo tem como objetivo realizar uma reflexão sobre a implementação do conceito de Marketing de Relacionamento como estratégia para crescimento e desenvolvimento de negócios no setor financeiro no Brasil. Este setor tem enfrentado grandes desafios desde o início do Plano Real em 1994, tendo buscado alternativas para manter seus níveis de lucratividade e ao mesmo tempo criar soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante das constantes alterações do cenário econômico do país. A nova ordem restringe às instituições financeiras a obtenção de receitas advindas de artifícios próprios de uma economia inflacionária.

Com o objetivo de superar os novos desafios de mercado, as instituições financeiras têm direcionado suas ações principalmente em três direções: (1) introdução de produtos e serviços inovadores no portfólio ofertado, visando atrair novos clientes e reter os clientes atuais; (2) administração da carteira de clientes com o objetivo de incrementar as receitas; (3) reestruturação interna por meio de revisão de processos e implantação de suporte tecnológico, visando melhor atendimento ao cliente e custos menores.

Observando-se o direcionamento das ações gerenciais do setor, percebe-se que a prática do Marketing de Relacionamento torna-se possível e fundamental para enfrentar os novos desafios, principalmente por dois motivos: (1) o serviço prestado por uma instituição financeira implica relacionamento prolongado que permite um alto grau de interação empresa-cliente – entretanto, geralmente, as organizações não estão estruturadas para acrescentar valor continuamente para seus clientes a partir destas interações; (2) As barreiras de mudança de fornecedor do serviço são baixas – um cliente pode mudar facilmente de fornecedor caso esteja insatisfeito.

Justificam-se portanto, reflexões acadêmicas neste mercado, com o objetivo de apoiar o setor na busca de alternativas produtivas de comercialização e de relacionamento com os clientes.

## 2. O Conceito de Marketing de Relacionamento

Nesse contexto ambiental, surge a oportunidade para a prática da estratégia de Marketing de Relacionamento que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. O Marketing de Relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Embora conceitos de parceria e contratos de longo prazo já estejam sendo praticados há bastante tempo principalmente no mercado industrial, a terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Berry definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e - em organizações multiserviços - o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing. (Berry:1995).

Muitos autores têm buscado definir Marketing de Relacionamento. Por algum tempo, O Marketing de Relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais (Vavra:1993, Holtz:1993, Berry:1995, Levitt:1985, Palmer:1994, dentre outros). Evans e Laskin (1994), por exemplo, definiram o Marketing de Relacionamento como *“um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”*. Segundo os autores, para que estes objetivos sejam alcançados, deve-se:

1. Compreender as necessidades dos clientes;
2. Tratar os clientes como parceiros;
3. Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. Prover os consumidores com a melhor qualidade possível às necessidades individuais.

Entretanto, mais recentemente, autores, tais como McKenna(1993), Morgan e Hunt (1994 e 1995), Gummerson (1994), dentre outros, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo) relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados), e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

Sendo assim, Hunt e Morgan (1995) definem:

*“Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso”.*

Sheth (1994), de forma bastante completa e concisa, apresenta a seguinte definição:

*“Marketing de relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência”.*

A lógica da adequação da estratégia de Marketing de Relacionamento em ambientes de grande turbulência como meio de buscar a fidelidade dos clientes, está na disposição das empresas em aprender de forma contínua de seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor com base neste conhecimento (Day:1994). A aproximação do Marketing de Relacionamento com o Marketing de Serviço deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. McKenna presta uma contribuição esclarecedora quando afirma que o Marketing de Relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência:

*“O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios”*

*“O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto”.*

O Marketing de Relacionamento pressupõe, conforme sugerido por McKenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de Marketing de Relacionamento. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais (Evans e Laskin:1994).

No plano tático, o Marketing de Relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento sustentados por bancos de dados de marketing (*database marketing*), utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, telemarketing, computadores) para acessar os clientes.

Segundo Ribeiro (1997), as ações táticas da prática do Marketing de Relacionamento sustentadas em bancos de dados, permitem:

- **Diálogo com o cliente** através dos meios que se utilizam para o *feedback*, tais como: a análise dos padrões de feedback e dos históricos de compras; implantação de *hot lines* - os sistemas de atendimento ao consumidor: análise das cartas dos clientes; pesquisas formais e informais.
- **O aprofundamento na base de clientes.** Programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas, tais como: *cross selling* (venda cruzada) ou *up grade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra).
- **Trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro.** Através das informações no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nestes nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e a perda de economia de escala.
- **Maior controle sobre o Canal de Distribuição.** Oferecendo melhores informações sobre o

público-alvo, permitindo melhorar a adequação da oferta.

- **O marketing mais contabilizado.** Trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

### 3. Os benefícios do Marketing de Relacionamento

É comum o questionamento quanto aos benefícios do Marketing de Relacionamento para a empresa. Autores como Berry (1995, Evans e Laskin (1994), Storbacka, Stanvik e Gronroos (1994), dentre outros, afirmam os seguintes resultados positivos: (1) maior qualidade de produtos e serviços; (2) maior satisfação do cliente; (3) lealdade do cliente e (4) maior lucratividade.

A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade.

Berry (1995) destaca que o impacto da lealdade sobre a lucratividade deve-se não somente à geração de maior receita por mais tempo, mas acontece também porque a retenção de clientes custa menos do que conquistar novos clientes. O autor relata uma pesquisa realizada por Reichheld e Sasser (1991), na qual os resultados mostram que a redução da perda de clientes em 10% dobrou a média de duração do relacionamento do cliente com a empresa de 5 para 10 anos e mais que dobrou o valor presente de lucros cumulativos de \$135 para \$300. Se a taxa de perda de clientes declinasse para 15%, a duração do relacionamento dobraria novamente e os lucros aumentariam em 75% - de \$300 para \$525.

Glazer (1991) destaca que a lealdade dos clientes resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento do cliente. E, explorando-se esta base de conhecimento, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, custos menores das transações e até mesmo da venda da informação.

Segundo o autor, as maiores receitas com transações futuras resultam de:

- Aumento do número de transações
- Habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares
- Habilidade de praticar preços mais elevados
- Habilidade de prover serviços customizados

Os custos reduzidos de transações futuras, resultam por exemplo de:

- Programas de comunicação mais eficientes
- Distribuição mais eficiente: estoques, entregas etc.

Os benefícios do Marketing de Relacionamento para o cliente consistem em: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros (Berry:1995, Bitner :1995).

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de Marketing de Relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

### 4. Marketing de Relacionamento em Instituição Financeira: O Caso Unibanco Corporate

O **Unibanco** é uma das maiores instituições financeiras brasileiras. Possui 450 agências, um patrimônio de US\$12 bilhões de dólares e lucro líquido de 1,2 bilhões de dólares. Dentre outras unidades de negócio, possui a **Divisão Unibanco Corporate**, que tem como clientes empresas com faturamento anual superior a US\$ 20 milhões de dólares. Esta divisão pretendia aumentar o volume de negócios e a receita, e para isso precisava de uma estratégia de marketing inovadora e que diferenciase o **Unibanco** dos demais concorrentes.

Para atingir esse objetivo, o **Unibanco** iniciou um projeto de Marketing de Relacionamento. Pretendia com esta estratégia estabelecer um envolvimento produtivo e que em cada contato fosse possível oferecer mais valor para os clientes, bem como reforçar o posicionamento da divisão como um banco corporativo que se importa com seus clientes e provê serviço personalizado por meio de especialistas que têm mais a oferecer além de informação sobre produtos financeiros. Antes de tudo, o **Unibanco** seria um Banco que se importa com o sucesso do negócio do cliente.

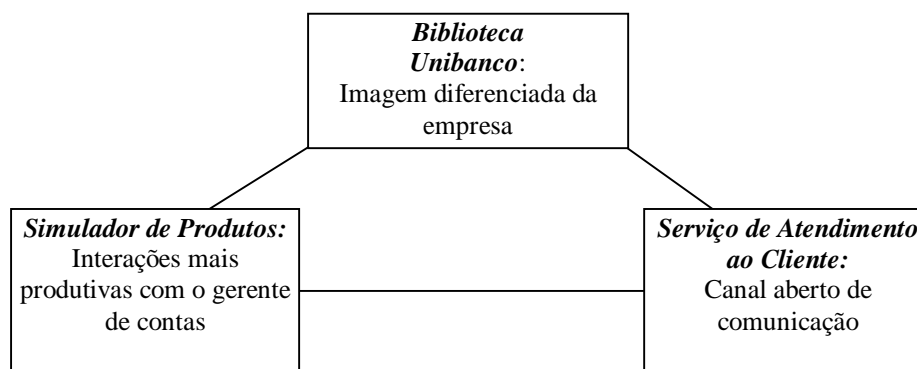
A partir deste conceito, lançou três linhas de ações. A primeira atividade, a **Biblioteca Unibanco**, um conjunto de informações composto de fitas de vídeo, livros e publicações mensais, cujo objetivo era aumentar o reconhecimento da instituição nos níveis hierárquicos mais altos dos clientes corporativos, tais como os Presidentes e Diretores Financeiros. Esta ação visava também criar um vínculo entre o banco e o cliente, a partir da suposição de que passariam a buscar, constantemente, informações úteis para o seu negócio na **Biblioteca Unibanco**.

A segunda linha de ação visava aumentar as receitas junto aos clientes atuais. Para isso, foi criado um software para cada produto do Banco, chamado **Simulador de Produtos**, através do qual o gerente de conta em suas visitas podia mostrar os benefícios de cada produto do **Unibanco**, simulando os resultados, e ainda permitia comparações com o desempenho de produtos das instituições financeiras concorrentes.

O terceiro ponto do relacionamento com os clientes foi o Sistema de Atendimento ao Cliente (telemarketing), onde os clientes poderiam pedir o material da **Biblioteca Unibanco**, tirar dúvidas, dar sugestões e ainda agendar visitas dos gerentes de contas. Este canal aberto de comunicação também seria utilizado para pesquisas de satisfação.

Todas as ações foram suportadas por um banco de dados de marketing com informações relevantes sobre cada cliente, o que permitia oferecer os produtos mais adequados às suas necessidades.

**Fig. 1: A Estrutura da Estratégia de Relacionamento Unibanco**



## 5. O Detalhamento das Ações

### a) Biblioteca Unibanco

A **Biblioteca Unibanco** foi oferecida para clientes classificados como do tipo A e B. Esta classificação foi feita em função do faturamento e potencial de negócios de cada empresa. As fases da campanha foram:

- No primeiro mês, foram enviadas malas diretas para os Diretores Financeiros das empresas oferecendo uma fita de vídeo que versava sobre um novo imposto brasileiro: o IPMF - Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira. Foram feitos também anúncios nos principais jornais do país.
- No segundo mês foram oferecidas as Publicações Econômicas Mensais para o Diretor Financeiro. Os interessados também deveriam solicitar as publicações por telefone.



- No sexto mês, foi oferecido o livro Tom Peters Seminar Book, tanto para o Diretor Financeiro quanto para o Presidente da empresa, num pré-lançamento mundial do livro.
- No nono mês, o Diretor Financeiro e sua equipe poderiam solicitar uma fita de vídeo sobre EDI -Eletronic Data Interchange. Para esta oferta também foram feitos anúncios nos principais jornais do país.
- No décimo segundo mês, tanto o Presidente das empresas interessadas quanto alguns Diretores Financeiros selecionados foram estimulados a solicitar uma fita de vídeo sobre a Sucessão Familiar nas Empresas.

O resultado desta ação da estratégia de relacionamento pode ser mensurado através do índice de interessados: 85% das empresas ativadas se interessaram em receber o material disponível e começaram a ser envolvidas com a nova proposta do banco de construir um relacionamento com seus clientes. Eram enviadas 2.200 Publicações Econômicas mensalmente.

#### **b) Simulador de Produtos: interações produtivas**

Os objetivos desta ação eram:

- Prover o Diretor Financeiro da empresa cliente com uma ferramenta que o auxiliasse a tomar decisões mais sustentadas em informações, simulando resultados através dos dados da empresa e ainda comparando o desempenho do Unibanco com qualquer outra instituição financeira.
- Posicionar o **Unibanco Corporate** como uma instituição que está preparada para servir às reais necessidades dos clientes, oferecendo as melhores soluções para seus problemas e de uma forma transparente.

Os passos para a operacionalização desta fase:

- Intenso treinamento para os gerentes de contas, preparando-os para aproveitar as interações com os clientes como forma de ofertar mais valor e utilizar o Simulador de Produtos como uma poderosa ferramenta de apoio;
- Programa de incentivo para os gerentes de contas associando sua remuneração aos resultados do relacionamento;
- Uma vez preparados, os gerentes de contas escolhiam empresas, através das informações contidas no Banco de Dados, que possuíam alto potencial para a utilização do produto a ser promovido.
- Para reforçar o relacionamento, ou visitava-se o cliente semanalmente ou era realizada pelo menos uma chamada telefônica para acompanhamento da conta.

Como resultado destas ações, obter além de melhor qualidade no atendimento aos clientes, cerca de 50% dos clientes passaram a usar os **Simuladores de Produtos** e foi registrado, na primeira ação, um aumento de 10% no volume de negócios com o banco.

#### **c) O Sistema de Atendimento aos Clientes**

Através de um sistema de telemarketing foi possível:

- Qualificar todas as empresas clientes, complementando no Banco de Dados as informações relevantes para iniciar o relacionamento;
- Receber os pedidos de envio das peças referentes à Biblioteca Unibanco;
- Agendar as visitas dos gerentes de contas às empresas;
- Receber sugestões ou reclamações dos clientes;
- Realizar pesquisas de satisfação.

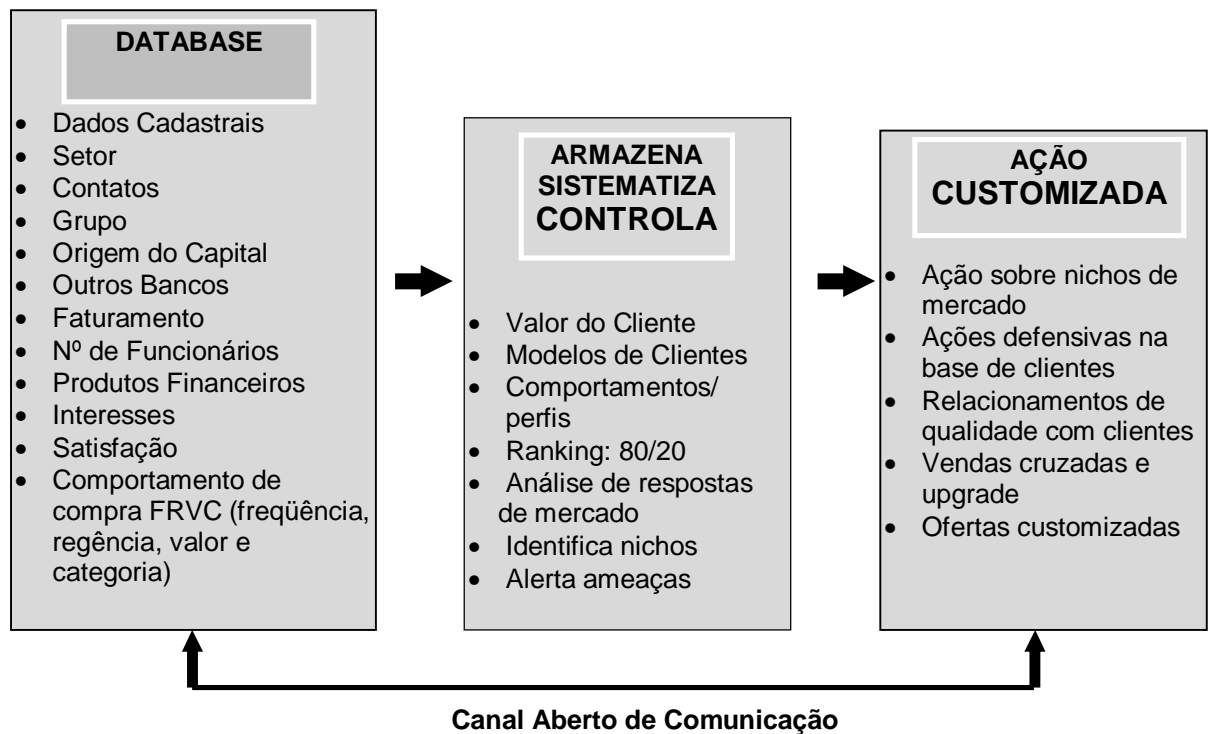
A equipe foi devidamente treinada para usar uma linguagem apropriada da Divisão Corporativa, utilizar devidamente o Banco de Dados de forma a facilitar o processamento de relatórios importantes para o relacionamento com os clientes.

### **6. O Banco de Dados de Marketing**

Todas as ações de relacionamentos foram suportadas por um Banco de Dados de Marketing. Este sistema de informações permitiu:

- Armazenar as informações necessárias para um relacionamento produtivo com os clientes;
- Maior pertinência nas ações, uma vez que auxiliou na identificação das oportunidades buscando informações na base de clientes, tais como: os clientes com maior potencial para determinadas ações, que tinham um comportamento de compra interessante para aquele tipo de produto etc.
- Sistematizar as ações, controlando o fluxo de respostas, pedidos, agendamentos etc.

**Fig. 2: O Esquema da Função do Banco de Dados na Estratégia de Relacionamento**





## 7. Conclusão

O setor financeiro no Brasil tem sofrido recentemente grandes desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos.

O Marketing de Relacionamento, como pode ser observado no caso do **Unibanco**, é sem dúvida uma estratégia que permite a uma organização obter vantagens competitivas sustentáveis por viabilizar, através de suas ferramentas, a tecnologia de informação e a comunicação interativa, a construção de valor para os clientes em base contínua.

Para a instituição financeira, todos os benefícios possíveis de uma Estratégia de Relacionamento foram observados, tais como, maior qualidade de produtos e serviços; lealdade do cliente e maior lucratividade. Para os clientes, certamente observaram os benefícios de maior satisfação com o fornecedor de serviços, menor risco devido à relação de confiança, obtenção de produtos e serviços mais pertinentes às suas necessidades e maior tranquilidade no processo decisório pela fidelidade a um prestador de serviços de confiança.

Crescimento e desenvolvimento, não somente na América Latina, dependerão de uma postura das organizações para implementar ações que garantam: (1) a compreensão das necessidades dos clientes, (2) o tratamento dos clientes como parceiros, (3) que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores; (4) que os clientes recebam produtos e serviços com as melhores qualidades possíveis, integrados com as suas necessidades individuais. Enfim, que clientes e fornecedores construam relacionamentos produtivos com benefícios mútuos, relacionamentos que desta forma, se tornarão significativos com benefícios extensivos a toda a sociedade.

## BIBLIOGRAFIA

- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, nº4, pp. 236-245, 1995.
- BETTIS, Richard A e HITT, Michael. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v.16. pp. 7-9, 1995.
- BITNER, M.J. Building services relationships: It's all about promises. **Journal of Academy of Marketing Science**, Fall, v. 23, nº4, pp.246-251, 1995.
- BRETZKE, Miriam. Marketing de relacionamento, integração entre marketing e informática na busca da vantagem competitiva. Dissertação de mestrado apresentada no Curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992.
- BRETZKE, Miriam. O Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real Tese de doutorado apresentada no Curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1ª. ed, São Paulo, Atlas, 2000.
- DAY, George S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, pp. 9-31, Summer 1994.
- EVANS, J.R. & LASKIN, R.L The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**. v.23, p. 439-452, dec. 1994.
- GLAZER, Rashi. Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. **Journal of Marketing**, v.55, pp.1-19, oct.1991.
- GRONROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MCKENNA, Regis . **Marketing de relacionamento** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RAPP, Stan e COLLINS, Tom. **5ª Geração do marketing**. - maximarketing II. São Paulo: McGraw Hill, 1991
- REICHEL, Frederick and SASSER, Earl W. Zero defections: Quality comes to services. **Harvard Business Review**, v. 68, pp.105-111, Sept-Oct. 1991.
- SHETH, Jagdish & PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23. n.4 pp. 255-271, Fall, 1995.
- SHETH, Jagdish. Relationship Marketing: a customer perspective. Relationship Marketing Conference, Marketing Science Institute, Cambridge, MA 1994 apud CRAVENS, D. W e PIERCY, N.F. Relationship marketing and collaborative network in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v.5, n.5, pp.39-53, 1994.
- STORBACKA, Kaj, STRANDVIK, Tore, GRONROOS, Christian. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. **International Journal of Service**. v.5. n.5. pp.21-38, 1994.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento** - after marketing. São Paulo: Atlas, 1994.

Para aprofundamento neste assunto leia o livro **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. Autora Miriam Bretzke. 2000, Editora Atlas.

Ref. Biblioteca Bretzke – Brzart\_finmkrBalas.doc

PENSAMENTO NACIONAL

# Avon chama... e a mulher moderna atende

Nesta entrevista exclusiva, a presidente da empresa no Brasil, Eneida Bini, mostra o caminho para chegar ao público feminino

Saiba mais

## De secretária a presidente

Desde agosto de 2002, Eneida Bini é presidente da Avon do Brasil, país que representa o terceiro maior mercado da empresa no mundo. Economista com pós-graduação em administração de empresas, ingressou na Avon em 1981 como secretária do departamento de contabilidade. Depois de passar por diversas áreas, foi nomeada vice-presidente de serviços ao cliente, com responsabilidade sobre os centros de distribuição, o que inclui as atividades de armazenamento, embalagem e expedição de mais de 25 milhões de produtos, assim como a atenção a 50 mil pedidos diários provenientes das 800 mil revendedoras em todo o país. Ao mesmo tempo, Bini liderou o projeto de Internet da empresa e a implantação de novas tecnologias de apoio às atividades logísticas. Ela tem 41 anos de idade, é casada, com um filho.

Foto: Regis Lora



www.humanmanagement.com.br

HSM Management 36 janeiro-fevereiro 2003